



## MINISTÈRE DES SPORTS

INSPECTION GÉNÉRALE DE LA JEUNESSE ET DES SPORTS

# MISSION DE CONTRÔLE DE LA FÉDÉRATION FRANÇAISE D'AVIRON

Rapport définitif établi

par

Henry BOËRIO

Thierry MAUDET

Inspecteur général  
de la jeunesse et des sports

Inspecteur général  
de la jeunesse et des sports

IGJS n° 2017-M-21

décembre 2017



MINISTÈRE DES SPORTS  
INSPECTION GÉNÉRALE DE LA JEUNESSE ET DES SPORTS

**MISSION DE CONTRÔLE DE LA  
FÉDÉRATION FRANÇAISE  
D'AVIRON**

Rapport définitif établi

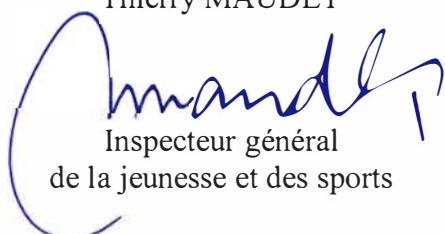
par

Henry BOËRIO



Inspecteur général  
de la jeunesse et des sports

Thierry MAUDET



Inspecteur général  
de la jeunesse et des sports

IGJS n° 2017-M-21

décembre 2017



## SOMMAIRE

Sommaire .....	5
Synthèse .....	9
Liste des préconisations .....	13
Introduction .....	15
1 L'intérêt de porter un regard attentif sur une déjà longue histoire .....	17
2 Une structuration (organisation juridique et territoriale, gouvernance, ressources humaines, finances) rigoureuse et transparente, associée à la fragilité du modèle économique fédéral .....	20
2.1 L'organisation juridique et territoriale .....	20
2.1.1 Les statuts et le siège fédéral .....	20
2.1.2 Les ligues et comités départementaux .....	24
2.1.3 La réforme de la structuration territoriale de la fédération .....	28
2.2 La gouvernance .....	29
2.2.1 L'assemblée générale fédérale .....	29
2.2.2 Le comité directeur .....	31
2.2.3 Le bureau fédéral .....	33
2.2.4 Le président de la fédération .....	34
2.2.5 Les commissions .....	37
2.2.6 La rénovation de la gouvernance fédérale .....	39
2.3 Une politique de ressources humaines qui s'appuie fortement sur les cadres d'État et sur les interactions efficaces entre leurs interventions et celles des salariés du siège fédéral .....	42
2.3.1 Les salariés de la fédération .....	42
2.3.2 Les conseillers techniques sportifs (CTS) .....	43
2.3.3 La direction technique nationale .....	50
2.4 Une situation financière régulière et transparente, mais structurellement fragile .....	55
2.4.1 Les comptes financiers 2013 à 2016 .....	56
2.4.2 Des procédures financières rigoureuses .....	69
3 La pratique compétitive de haut niveau est de qualité même si les résultats enregistrés sur la scène internationale pourraient être encore meilleurs. Le rayonnement international de la FFA est réel .....	84
3.1 L'organisation et les résultats sportifs de la FFA .....	86
3.1.1 Cycle 2013 - 2017 .....	86
3.1.2 Cycle 2017 – 2024 et le nouveau projet de performance fédéral (PPF) .....	88

3.1.3	Un PPF reflet d'une stratégie fédérale globale .....	88
3.1.4	Les effectifs de sportives et de sportifs.....	90
3.1.5	Un lien contractuel athlète/fédération.....	91
3.1.6	Le suivi médical réglementaire (SMR) .....	92
3.1.7	Les aides personnalisées (AP).....	93
3.1.8	Les résultats français .....	93
3.2	Le double projet et l'insertion socioprofessionnelle .....	98
3.3	Les moyens alloués au haut niveau .....	100
3.4	L'environnement de la performance .....	103
3.5	Le rayonnement de la FFA .....	105
3.5.1	Une présence au plus haut sommet dans les instances internationales .....	105
3.5.2	Un savoir-faire organisationnel et des ambitions .....	106
3.5.3	La base nautique de Vaires-sur-Marne (77) .....	107
4	Malgré la mise en œuvre d'une stratégie volontariste de développement, la croissance de la pratique licenciée peine à se traduire dans les faits .....	112
4.1	L'hétérogénéité des stades de développement, des ambitions et des « cultures » des clubs et des organes déconcentrés est constitutive d'une réelle contrainte.....	112
4.2	Une stratégie volontariste de développement.....	115
4.2.1	L'importance accordée à la communication et au marketing .....	115
4.2.2	L'organisation : l'importance de la fonction dévolue au DTN/Adjoint chargé du développement, de l'emploi et de la formation, en matière de coordination et d'animation des actions conduites sur ce champ .....	118
4.2.3	La grande diversité des domaines appréhendés et des questions traitées.....	119
4.2.4	Des leviers privilégiés : la formation, l'emploi et l'animation du réseau des conseillers techniques sportifs (CTS) .....	146
4.3	Une faible croissance de la pratique sportive licenciée.....	158
4.3.1	Les clubs.....	158
4.3.2	Les licences .....	158
5	Une stratégie et un plan d'action adaptés aux enjeux ? .....	164
	ANNEXES .....	167
Annexe 1 -	Lettre de lancement de la mission.....	169
Annexe 2 -	Statuts de la FFA.....	171
Annexe 3 -	Agrément ministériel .....	183
Annexe 4 -	Délégation ministérielle.....	185
Annexe 5 -	Les présidentes et présidents de ligues (avant l'entrée en vigueur de la réforme territoriale) .....	187
Annexe 6 -	Organigramme fédéral (bureau et comité directeur) .....	189

Annexe 7 -	Organigramme fonctionnel de la FFA.....	191
Annexe 8 -	Les commissions .....	197
Annexe 9 -	Personnel du siège fédéral .....	199
Annexe 10 -	Règlement financier de la fédération (FFSA aujourd’hui FFA) .....	201
Annexe 11 -	Comptabilité analytique 2016 – Budget 2016 – Budget ajusté – Bilan 31/12/2016 – Budget 2017 (extraits) .....	205
Annexe 12 -	Modalités de remboursement des frais de mission .....	209
Annexe 13 -	Convention individuelle 2017 – sportif de haut niveau.....	211
Annexe 14 -	Résultats aux JO et JP .....	223
Annexe 15 -	Convention entre la FFA et la FFH – avril 2013 .....	231
Annexe 16 -	Para-aviron l’opération « Aventure para-aviron vers Tokyo 2020 ».....	237
Annexe 17 -	Mission d’aide à la performance (MAP) de la FFA .....	241
Annexe 18 -	Projet fédéral 2017-2020 de la FFA. Document approuvé par le Comité directeur – réunion du 8 juin 2017.....	249
Annexe 19 -	Liste des personnes rencontrées.....	251
Annexe 20 -	Glossaire.....	255
Annexe 21 -	Réponse de la fédération dans le cadre de la procédure contradictoire.....	257



## SYNTHÈSE

Au titre de la « Revue permanente des fédérations sportives », une mission de contrôle relative à la fédération française d'aviron (FFA) a été inscrite au « programme de travail 2017 » de l'Inspection générale de la jeunesse et des sports (IGJS)<sup>1</sup>.

Les rapporteurs, désignés par lettre de mission<sup>2</sup> du chef du service de l'IGJS, Henry Boërio et Thierry Maudet, ont conduit leurs investigations et rédigé le présent rapport entre la mi-mai et le début du mois de décembre 2017.

Au terme de leurs investigations, les rapporteurs ont mis en exergue plusieurs éléments dont l'importance leur paraît devoir être évoquée.

Ils soulignent, en premier lieu, que la fédération française d'aviron, dans ses différentes composantes, élus et techniciens, a facilité l'accomplissement de leur mission : forte disponibilité des interlocuteurs, fourniture rapide des documents demandés, envoi des informations complémentaires sollicitées...

L'intérêt de porter un regard attentif sur une déjà longue histoire est avéré. La période qui s'ouvre avec les années 1830 a, en effet, eu une influence durable sur les pratiques et surtout les mentalités. Les oppositions qui se sont alors cristallisées autour des formes de pratiques peuvent permettre d'expliquer ou, à tout le moins, de mieux comprendre le présent et des approches qui s'expriment entre acteurs et responsables. La fédération française d'aviron est une fédération où « le poids de l'histoire » a tout son sens. Les tensions qui se font parfois jour autour du principe même de prendre en compte et d'intégrer (ou non) au sein de la fédération française d'aviron de nouvelles modalités de pratiques (à titre d'illustration, l'« aviron indoor »<sup>3</sup>) sont assez révélatrices de la représentation de ce que doit être (et rester), pour certains, la fédération. Les évolutions liées (au) et attendues du récent changement de dénomination<sup>4</sup> de la fédération, de fédération française des sociétés d'aviron (FFSA) en fédération française d'aviron (FFA), ne se sont pas encore pleinement manifestées.

La structuration fédérale, qu'il s'agisse d'organisation juridique, de gouvernance, de gestion des ressources humaines et financières, est satisfaisante, même si des marges de progrès existent et ont été identifiées par la mission. Les documents réglementaires sont à jour, les procédures comptables respectées, les instances statutaires régulièrement réunies, les comptes-rendus des réunions du comité directeur et de l'assemblée générale établis avec précision et mis en ligne, avec l'historique sur longue période<sup>5</sup>, sur un site internet qui est de bonne facture, les relations de travail président/DTN sont efficaces. L'acquisition du siège fédéral (sis à Nogent-sur-Marne) a constitué et continue de constituer une excellente opération financière pour la FFA. La disposition des bureaux facilite les échanges entre élus et salariés. Il est, néanmoins, indispensable que la FFA adopte, rapidement, un document cadre de stratégie immobilière. Une augmentation du nombre de chambres au sein du

---

<sup>1</sup> En application des dispositions de l'article 21 de la loi n°2015-1541 du 27 novembre 2015

<sup>2</sup> Lettre de mission du 27 mars 2°017

<sup>3</sup> Egalement appelé « aviron d'intérieur »

<sup>4</sup> 2013

<sup>5</sup> 10 ans pour les réunions de l'AG, 12 ans pour les réunions du CD

bâtiment a été évoquée lors des auditions par un élu fédéral. Interrogé sur ce point par la mission (qui a fait observer que l'intérêt d'une telle démarche si elle était confirmée devrait être appréciée au regard de la stratégie fédérale de développement à mettre en œuvre et des services que le siège doit assurer au bénéfice des organes déconcentrés et des clubs), le président de la FFA a souligné que « la fédération n'a aucunement l'intention d'augmenter le nombre de chambres »<sup>6</sup>.

La mission a, par ailleurs, tenu à faire état de ses observations relatives au modèle économique qui sous-tend l'activité de la FFA. Les subventions allouées (à titre très majoritaire pour ne pas écrire quasi exclusif par le ministère chargé des sports) représentaient, dans le budget 2017<sup>7</sup>, près de 46 % du total des produits. Mais ce pourcentage s'entend hors valorisation et prise en compte des rémunérations des personnels du ministère exerçant des missions de conseillers techniques sportifs (CTS) auprès de la fédération (soit plus de 3,1M€). Par ailleurs, au sein du poste « Partenaires et mécènes », qui constituait 18 % du total des produits, un partenaire<sup>8</sup> représentait (à lui seul) 61,74 % de ce sous-ensemble. Or, ce partenaire vient d'informer la fédération de sa volonté d'un désengagement massif, qui ramènera, à terme très rapproché, le montant de sa contribution au tiers de ce qu'il est actuellement. La FFA entend donc s'engager, dans les semaines à venir, dans la redéfinition profonde de sa stratégie de partenariat. Il s'agit là d'un enjeu majeur.

Le nombre de personnels exerçant des missions de conseiller technique sportif (CTS) est important. Il avait atteint, à la mi 2017, le plafond fixé par le ministère. Ce qui était un atout indéniable. Cependant, les évolutions intervenues dans la seconde moitié de l'année 2017 en matière RH<sup>9</sup> ont à nouveau fragilisé le résultat obtenu. Le processus de « CTNisation » (évolution des fonctions de CTR vers celles de CTN), à l'œuvre depuis quelques années, même si « *le directeur technique national a fait état de son souhait de voir chaque région dotée d'un CTR* », mérite par ailleurs d'être interrogé au regard notamment de la constitution des nouvelles grandes régions et grandes ligues.

La pratique compétitive de haut-niveau constitue l'image de marque de la FFA. Ses sportifs remportent régulièrement des succès sur la scène internationale. La mission considère cependant que les résultats enregistrés lors des jeux Olympiques et des championnats du monde pourraient être encore meilleurs. Le nombre de médailles remportées aux JO doit être amélioré. Elus et techniciens en sont pleinement conscients et estiment que cette amélioration est accessible pour la FFA. Elle devra pour y parvenir savoir tirer les enseignements d'échecs récents pour bien « caler » sa stratégie et opérer des choix efficents à un moment où de récentes décisions prises par la fédération internationale des sociétés d'aviron (FISA) en matière de supports n'avantageront pas, loin s'en faut, à court terme, les rameurs français.

---

<sup>6</sup> Réponse apportée par Jean-Jacques Mulot président de la FFA au titre de la procédure contradictoire (annexe 21)

<sup>7</sup> AG Rennes 18 mars 2°017

<sup>8</sup> La MAIF

<sup>9</sup> Les informations figurant dans le rapport sont celles fournies par le CGO-CTS (direction des sports) fin mai 2017. Interrogé le 26 janvier 2018 par la mission, le CGO-CTS a apporté les renseignements complémentaires suivants : M. Ivi Ceillier a pris sa retraite au 1er août 2017. M. Daniel Fauché a obtenu un détachement auprès du ministère d'Etat de la principauté de Monaco (département de l'Intérieur) à compter du 1er septembre 2017. Mme Charlotte Culty a été recrutée en qualité de professeur de sport (CTS) à compter du 29 décembre 2017. M. Patrick Raymond est parti à la retraite le 1er janvier 2018. Un poste de professeur de sport/CTS est ouvert au concours 2018.

Par ailleurs, la DTN de la FFA devra poursuivre avec ambition et exigence le démarche d'accompagnement de la progression des féminines.

Il faut, à ce stade, mettre un accent particulier sur la prise en compte par la FFA du para-aviron, alors même qu'elle n'a pas souhaité solliciter la délégation correspondante auprès du ministère chargé des sports.

Il convient, de plus, de mettre en exergue la présence de plusieurs Français au sein des instances internationales (la plus emblématique étant celle de Jean-Christophe Rolland<sup>10</sup> à la tête de la FISA depuis 2013). Cette présence qui mérite d'être encouragée est facteur de rayonnement de la fédération mais aussi de la France à l'international.

La FFA, dans l'objectif de son développement et malgré l'incontestable frein que constitue l'hétérogénéité des structures qui la composent, a défini une stratégie ayant pour objet le renforcement de sa structuration, ainsi que l'amélioration et la diversification de son offre de pratiques. Elle la met en œuvre avec volontarisme et méthode. Cette stratégie est diversifiée : labellisation de clubs, féminisation des pratiques, para-aviron, aviron scolaire (opération « Rame en 5<sup>ème</sup> »), « plan bateaux », « aviron indoor », « aviron santé », « challenge jeune rameurs », « aviron de randonnée », « aviron de mer ».

Elle s'appuie sur des leviers privilégiés : la formation, l'emploi de cadres qualifiés au sein des clubs affiliés et des structures déconcentrées de la fédération, l'animation du réseau des CTS.

Cependant, la croissance de la pratique licenciée au sein des clubs affiliés peine à se concrétiser. Le nombre de « licences A<sup>11</sup> » reste peu élevé (37 774) et ne progresse que lentement en particulier sur la période la plus récente : en un quart de siècle, le nombre de « licences A » est passé de 26 758 (1991) à 37 774 (2016). Surtout la croissance sur les années 2013-2016 n'a été que de 702 licences (37 072 licences en 2013 contre 37 774 en 2016). Une progression n'est significativement enregistrée que pour l'aviron scolaire qui comptait 54 474 titres en 2016. Ce sujet est crucial car au-delà de l'ensemble de ses déclinaisons : pratique pour le plus grand nombre, pratique compétitive de masse, pratique de haut-niveau, il conditionne très directement le modèle économique de l'ensemble du dispositif fédéral.

La mission a jugé nécessaire, à ce stade du rapport, de s'interroger sur la pertinence de la stratégie et des actions déclinées, en se demandant, en particulier, d'une part, si des questions clefs avaient effectivement été posées avec l'intensité suffisante (ou ont été oubliées ou sous-estimées) et, d'autre part, si des réponses apportées et / ou à apporter étaient / sont et/ou seront bien à la hauteur des enjeux. Parmi elles, et au titre de la présente synthèse, quatre méritent, sans doute, une attention plus particulière et des réponses adaptées : celles de la nécessaire construction d'un « modèle économique sportif durable », de la part et de la place que la fédération entend faire à l'activité « indoor », du positionnement de la fédération sur le site de Vaires-sur-Marne, des conditions de préparation de l'élite sportive (masculine

---

<sup>10</sup> Champion olympique. Jean-Christophe Rolland est également membre du CIO

<sup>11</sup> Les « Licences A » sont dites « toute activité » à la différence des autres catégories de licences délivrées par la FFA (à titre d'exemple les « licences I » pour l'activité « indoor »)

et féminine) et donc du degré (et des voies et moyens) de professionnalisation des athlètes apprécié comme pertinent.

Au terme de leurs travaux, les rapporteurs formulent 16 préconisations.

Conformément aux procédures en vigueur à l'IGJS, le présent rapport a fait l'objet d'une procédure contradictoire avec le président de la FFA. Les observations de la fédération figurent en annexe 21, accompagnées des réponses des rapporteurs.

## LISTE DES PRÉCONISATIONS

<b>Préconisation 1 :</b> Définir en comité directeur et adopter en assemblée générale la stratégie immobilière de la fédération. Communiquer, chaque année, au comité directeur la liste des personnes qui ont été hébergées au siège de la fédération (avec en regard les périodes de référence). ....	24
<b>Préconisation 2 :</b> Recueillir et exploiter l'intégralité des documents budgétaires et comptables que les ligues et les comités départementaux doivent transmettre annuellement à la fédération. ....	26
<b>Préconisation 3 :</b> Respecter le cadre calendaire et le terme de rigueur impartis à toutes les fédérations sportives par le ministère chargé des sports (par lettres des 15 juillet et 3 décembre 2015 du ministre de la ville, de la jeunesse et des sports et du secrétaire d'Etat aux sports), à savoir le 31 décembre 2017, pour mettre leur organisation territoriale en conformité avec la nouvelle carte des régions. ....	29
<b>Préconisation 4 :</b> Diffuser, dès lors qu'ils ont été validés, à l'intention des membres du comité directeur, les comptes-rendus et les relevés de décisions des réunions du bureau. Assurer, à l'intention des membres du bureau, la diffusion des comptes-rendus et des relevés de décisions des réunions hebdomadaires tenues par le président avec le trésorier général, le DTN et le DTN adjoint en charge du développement, de l'emploi et de la formation. ....	34
<b>Préconisation 5 :</b> Conduire, à un rythme soutenu, la démarche de rénovation de la gouvernance fédérale, conformément aux engagements pris en ce sens par le président, lors de son élection intervenue en décembre 2016, en veillant à informer régulièrement les instances statutaires de la FFA, bureau et comité directeur, et à faire valider, chaque fois que de besoin, par leurs soins les recommandations appréciées comme pertinentes. ....	42
<b>Préconisation 6 :</b> En regard du montant cumulé de l'aide publique allouée à la FFA, de son taux de soutien et de son taux de dépendance, ainsi que des prérogatives qui lui sont conférées par la délégation dont elle bénéficie, il conviendrait qu'une étude approfondie soit conduite par le ministère chargé des sports (DSMJ et DSA1) avec le concours de la direction des affaires juridiques (DAJ) du secrétariat général des ministères chargés des affaires sociales (SGMCAS), afin de vérifier si les dispositions de l'ordonnance n° 2015-899 du 23 juillet 2015 relative aux marchés publics, transposant en droit interne celles de la directive 2014/24/UE sur la passation des marchés publics, qui régissent, de manière uniforme, l'ensemble des « pouvoirs adjudicateurs » et des « entités adjudicatrices » sont (ou non) applicables à la FFA. ....	59
<b>Préconisation 7 :</b> Actualiser le règlement financier en prévoyant notamment : - Les conditions de désignation du (des) responsable(s) bénéficiaires de la (des) carte(s) bancaire(s) de la FFA, ainsi que ses (leurs) modalités d'usage et de gestion ; - Les modalités d'attribution et de gestion des « avances » consenties par la fédération à des élus et à des cadres techniques. Prévoir et organiser l'information et la validation annuelles du comité directeur et de l'assemblée générale sur (de) la mise en œuvre de ces dispositions. ....	82
<b>Préconisation 8 :</b> Doter la MAP de moyens humains et financiers plus en phase avec les objectifs ambitieux qui lui sont assignés. ....	105

<b>Préconisation 9 :</b> Arrêter, en comité directeur, le positionnement et les modalités opérationnelles de l'utilisation de la base de Vaires-sur-Marne par la FFA. Communiquer sur les choix opérés.	111
<b>Préconisation 10 :</b> Finaliser, dans un document écrit, établi en déclinaison du « projet fédéral 2017-2020 » à l'intention des responsables « Communication » et « Marketing » les attentes précises des élus et notamment celles du président de la FFA, du président de la commission « Promotion et communication » et du comité directeur en matière de stratégie de communication et d'actions prioritaires à mettre en œuvre sur le mandat.....	118
<b>Préconisation 11 :</b> Etudier les modalités de la saisie des licences par les licenciées et licenciés en lieu et place des clubs, tout en conservant le mécanisme de validation ultérieure par les clubs. En cas d'accord de l'assemblée générale sur ce nouveau mode de traitement, en tester la faisabilité opérationnelle et l'efficience sur deux (nouvelles) ligues, une de grande dimension et une de petite dimension. ....	118
<b>Préconisation 12 :</b> Créer un outil de suivi et d'évaluation des retombées sur les clubs, en termes de prise de licences, du dispositif « Rame en 5 <sup>ème</sup> » .....	130
<b>Préconisation 13 :</b> Contrôler et évaluer l'efficience des nouvelles modalités de fonctionnement du dispositif dit « plan bateaux » : - Réexaminer, s'agissant de la gestion des bateaux, les « durées de vie », initialement retenues, en termes de performance pour le plus haut-niveau, qui ne correspondent plus toujours exactement à ce qui avait été imaginé au départ. - Rendre la direction des sports destinataire, chaque année, de la liste des équipements attribués au titre du « plan bateaux aviron », avec, en regard, les noms des structures bénéficiaires desdits matériels. ....	134
<b>Préconisation 14 :</b> Développer une démarche pro-active de la FFA en direction des clubs « indoor ». Proposer des modalités d'adhésion (licences pour les sportifs et affiliations pour les clubs) plus attractives qu'actuellement (ne se limitant pas à la seule dimension financière). Proposer des modalités d'organisation mieux adaptées en termes de pouvoir votatif.	136
<b>Préconisation 15 :</b> Former davantage de titulaires du diplôme d'Etat (DEJEPS) .....	152
<b>Préconisation 16 :</b> Opérer, à échéance très rapprochée, le choix des indicateurs de suivi et de mesure de la performance en regard de l'ensemble des actions identifiées dans le « projet fédéral 2017/2020 ». Les partager avec les ligues et comités départementaux qui doivent constituer des relais privilégiés de leur mise en œuvre.....	166

## INTRODUCTION

La mission de contrôle relative à la Fédération française d'aviron (FFA) s'inscrit dans le programme de travail 2017 de l'Inspection générale de la jeunesse et des sports (IGJS), au titre de la revue permanente des fédérations sportives.

Le processus de « revue permanente » vise à intensifier l'activité de contrôle et d'inspection auprès des fédérations sportives, placées sous la tutelle de la ministre chargé des sports<sup>12</sup>.

Le cadre juridique de la mission est fixé par l'article 21 de la loi n°2015-1541 du 27 novembre 2015, qui prévoit que l'inspection générale de la jeunesse et des sports assure une mission de contrôle et d'évaluation de la mise en œuvre des politiques publiques de la jeunesse, du sport, de l'éducation populaire et de la vie associative et qu'elle assure le contrôle et l'inspection des personnels et des activités des services centraux et déconcentrés du ministère chargé de la jeunesse, des sports, de l'éducation populaire et de la vie associative ainsi que des organismes relevant de sa tutelle. Les vérifications de l'IGJS portent sur le respect des lois et règlements et sur l'utilisation des concours publics aux organismes suscités, dont la destination doit demeurer conforme au but dans lequel ils ont été consentis.

Par lettre en date du 27 mars 2017, le chef du service de l'IGJS a informé le président de la FFA du lancement de cette mission, en indiquant qu'elle serait réalisée par MM. Henry Boërio et Thierry Maudet, inspecteurs généraux de la jeunesse et des sports.

Les rapporteurs se sont fixé les trois objectifs prioritaires suivants :

- contrôler les conditions de mise en œuvre par la fédération des missions de service public que lui confie l'État au travers de l'agrément et de la délégation ;
- vérifier la bonne utilisation des concours financiers du ministère chargé des sports ;
- contrôler l'activité des agents de l'État exerçant leurs missions auprès de la fédération.

Les rapporteurs ont conduit leurs investigations et rédigé le présent rapport entre la mi-mai et le début du mois de décembre 2017. Ils ont porté attention à ne pas perturber la préparation des sportives et des sportifs ainsi que le travail des entraîneurs au cours des semaines qui ont précédé le départ des équipes de France pour les championnats du monde organisés à Sarasota (Etats-Unis) du 24 septembre au 1er octobre 2017.

Ils ont eu des entretiens avec 52 acteurs et responsables concernés<sup>13</sup> par l'aviron.

Les rapporteurs soulignent, ici, que la fédération française d'aviron, dans ses différentes composantes, élus et salariés, a facilité l'accomplissement de leur mission : mise à disposition d'un espace en tant que de besoin au siège de la FFA, facilitation des prises de contacts et de la tenue d'entretiens<sup>14</sup>, forte disponibilité des interlocuteurs, fourniture rapide des documents demandés, envoi des informations complémentaires sollicitées...

---

<sup>12</sup> Cf. articles L.111-1 et R.131-1 du code du sport.

<sup>13</sup> Trois entretiens ont été réalisés avec le président et avec le DTN ; deux avec la DTN chargée du haut niveau.

<sup>14</sup> Grâce notamment à l'efficacité de l'assistante du président et du DTN, Vanessa Lete.

Leur rapport est construit autour de cinq axes :

- l'intérêt de porter un regard attentif sur une déjà longue histoire ;
- la structuration fédérale : organisation juridique et gouvernance, ressources humaines, finances et l'analyse du modèle économique fédéral ;
- la pratique compétitive de haut-niveau et le rayonnement international ;
- l'offre de pratiques sportives et l'évolution de la pratique licenciée ;
- une série de questions portant sur le niveau d'adaptation aux enjeux de la stratégie et du plan d'action définis et mis en œuvre par la fédération

## 1 L'INTÉRÊT DE PORTER UN REGARD ATTENTIF SUR UNE DÉJÀ LONGUE HISTOIRE

L'histoire de l'aviron est très ancienne.<sup>15</sup>

Elle est directement liée à la volonté de l'homme de se déplacer sur l'eau. On en trouve ainsi trace dans l'antiquité : en Egypte (y compris dans des représentations sur des monuments), en Grèce, à Rome (les fameuses « Naumachies » au cours desquelles les jouteurs, choisis parmi les esclaves, s'affrontaient jusqu'à la mort dans des enceintes aménagées). Plus tard, les drakkars normands, les Terre-Neuvas, le secours aux navires en détresse marqueront l'histoire.

Sa dimension sportive, elle, est beaucoup plus récente même si elle est cependant plus précoce que pour la plupart des autres sports. Elle date, en effet, du début de la première révolution industrielle.

**Il est, à cet égard, important de revenir, même brièvement, sur la période qui s'ouvre avec les années 1830, car ces années ont eu une influence durable sur les pratiques et surtout les mentalités. Elles peuvent d'ailleurs parfois permettre d'expliquer ou à tout le moins de mieux comprendre le présent et des approches qui s'expriment entre acteurs et responsables.**

Les premiers canots apparaissent sur la Seine vers 1823, ils sont construits par des charpentiers de la marine marchande. Le canotage, considéré comme l'un des premiers loisirs populaires est aussi l'un des premiers sports athlétiques et mécaniques. Il passionne bientôt toutes les classes sociales. Des innovations techniques le rendent de plus en plus performant et, notoriété aidant, divers constructeurs s'établissent à Paris et dans les environs. C'est en 1834<sup>16</sup> qu'ont lieu, pour la première fois à Paris, des courses nautiques en canots à rames. À cette époque, de nombreux artistes, tels Théophile Gautier ou des impressionnistes (Sisley, Monet, Renoir, Caillebotte...), se passionnent pour le canotage et font beaucoup pour sa renommée.

Le canotage devient un véritable fait de société. Il est « traversé » par plusieurs types de pratiques :

---

<sup>15</sup> De nombreux ouvrages existent sur l'histoire, l'organisation, la pratique de l'aviron. On citera ici, à titre de simples illustrations, « Les grandes heures de l'aviron français » de Marc Ventouillac. Préface de Jean-Jacques Mulot (2015) ; « Fausses pelles-Nouvelles d'aviron » de Benoît Decock (2016) ; « Aviron-une passion française », livre rétrospective de la saison écoulée publié chaque année par la FFA. La mission a par ailleurs procédé à la consultation de nombreux sites internet de clubs particulièrement bien documentés au plan historique.

<sup>16</sup> Au Royaume-Uni, la première « The Boat Race » a lieu le 10 juin 1829. Elle se court tous les ans depuis 1856 (sauf pendant les deux guerres mondiales), au printemps, entre les universités de Cambridge et d'Oxford sur la Tamise à Londres. Cet événement est très populaire. Le nombre de spectateurs sur les berges de la Tamise est estimé à environ 500 000. En 2004, la retransmission télévisée a été suivie par un peu plus de 500 millions de téléspectateurs. Ceci en fait un des événements sportifs les plus suivis au monde. Les membres des deux équipes sont traditionnellement surnommés les blues (les bleus) et chacun des bateaux Blue Boat, le Cambridge University Boat Club ayant pour couleurs le bleu clair et Oxford le bleu foncé.

- le canotage de «balade», pratiqué par les vrais romantiques, amoureux de nature et de grand air, relativement sages ;
- le canotage du «chicard et du flambeur», moins discret, prétexte à faire la fête et à se faire voir ;
- le canotage «sérieux» des rameurs respectables issus de l'aristocratie et des classes libérales. Ce dernier donnera naissance au mouvement sportif, organisant les premières courses et fondant les premières sociétés.

**Progressivement, un antagonisme apparaît entre les «canotiers à canotières» et les «canotiers sérieux», passionnés de sport.** La liberté de comportement des premiers nuit à la réputation des seconds qui ont besoin d'appuis pour obtenir les subventions nécessaires au financement d'embarcations de compétition.

En 1838, un groupe d'amateurs passionnés crée la « Société des Régates du Havre » : elle est la doyenne des sociétés françaises de sport nautique. Rouen en 1847, Lyon en 1855, Bergerac en 1860, Boulogne sur mer en 1861 fondent, à leur tour, une société de régates.

La «Société de Régates» a pour objet l'organisation des régates et des fêtes nautiques, ainsi que l'établissement des règlements nécessaires pour assurer la régularité des épreuves. Il n'existe pas encore de « club-houses » tels que nous les connaissons aujourd'hui.

Les courses à virages, qui se pratiquent en mer et en rivière, sont des spectacles populaires. Des prix en espèces récompensent les vainqueurs et le public participe à des paris mutuels. 1857 voit l'apparition de «jockeys d'eau», mercenaires de course, véritables professionnels.

A Paris, est créée, en 1853, la première «Société des Régates Parisiennes» (S.R.P.). Ses buts sont d'encourager «le goût des courses nautiques» en organisant des régates, de parrainer la création de sociétés en province (30 jusqu'en 1869) et de discipliner le canotage.

Le Second Empire correspond à un « âge d'or », car, hormis les courses hippiques, les régates sont sans concurrence. Elles représentent le « sport spectacle ».

Après 1870, l'essor du mouvement sportif et associatif profite à l'aviron. Cinquante sociétés sont fondées de 1872 à 1882. À cette époque, elles sont souvent omnisports.

Les tentatives d'union ne manquent pas. Mais tous les congrès et les conventions échouent sur la question des «amateurs».

Aucun accord ne semble possible sur les prix en espèces. Faut-il les refuser en les dénonçant comme un salaire déguisé ou les accepter comme un moyen de financer des embarcations onéreuses ?

Cette situation amène les dirigeants des trois fédérations les plus importantes, l'USAF, l'UNSSO et la fédération des sociétés nautiques du nord de la France, à signer une «trêve diplomatique» qui fait naître la FFSA, Fédération Française des Sociétés d'Aviron, le 30 mars 1890<sup>17</sup>.

---

<sup>17</sup> En 1899 la FFSA supprimera les prix en espèces (remis aux premiers prix des courses). La FFSA décidera également de ne pas s'entendre avec l'USFSA et régira seule l'aviron en France<sup>3</sup>.

Une fédération internationale voit le jour en 1892. La Belgique, l'Italie, la Suisse et la France fondent la Fédération Internationale des Sociétés d'Aviron (FISA)<sup>18</sup>.

Pierre de Coubertin voit l'aviron comme l'un des sports de base de l'Olympisme. «Nul ne saurait dénier au rowing ses qualités supérieures au double point de vue mécanique et hygiénique... Le rameur... pratique la gymnastique vraiment la plus complète qui se puisse imaginer». «La cure d'aviron» (1930).

A Athènes, en 1896, pour les premiers Jeux de l'ère moderne, les épreuves d'aviron doivent se dérouler dans la rade du Pirée, mais, au dernier moment, elles sont annulées en raison des mauvaises conditions atmosphériques.

Les « canotiers sérieux » sont, certes, aujourd'hui, les seuls à conserver une vraie visibilité... Mais les conditions de création, de structuration et de développement de l'aviron continuent de marquer durablement cette discipline. Le poids de l'histoire est encore bien présent. L'importance accordée aux « valeurs fondatrices » de la discipline est forte. L'histoire a largement façonné des façons d'analyser des faits et de poser des questions. Les démarches retenues pour appréhender les enjeux auxquelles la FFA doit faire face et apporter des réponses adaptées traduisent souvent l'importance attachée, ainsi que la fierté qui y est associée, à la construction historique de l'aviron en tant que discipline sportive. « *La pérennisation de nos actions et de nos traditions, socle de notre organisation* » était l'intitulé de la conclusion de la présentation du projet fédéral 2014-2016. Cette longue et belle histoire peut parfois aider à comprendre pour quelles raisons des choix stratégiques, pourtant nécessaires, semblent aussi délicats et sensibles à opérer.

---

<sup>18</sup> La FISA a été créée à Turin par des rameurs de France, Suisse, Belgique et d'Italie (ainsi que par des rameurs de l'Adriatique) le 25 juin 1892 en réponse à la popularité grandissante des régates d'aviron, afin d'uniformiser et réglementer les distances de course, les compositions de bateaux, les catégories (poids, âge)... À cette époque, des paris étaient souvent pris sur les résultats des courses. Les rameurs et entraîneurs prenaient fréquemment part à ces paris, ce qui pouvait conduire à une certaine corruption. La première régate de la FISA, dans laquelle tous les participants étaient amateurs, s'est déroulée à Orta San Giulio en Italie. Dix bateaux y ont été engagés dans trois courses. Le siège de la FISA a été établi à Lausanne, en Suisse, à partir de 1922. La FISA est l'organisation sportive internationale la plus ancienne à participer aux Jeux Olympiques.

Les présidents de la FISA ont été : pas de président élu jusqu'en 1924. 1924–1926, Eugène Baud. 1926–1949, Rico Fiorini. 1949–1958, Gaston Mühlegg. 1958–1989, Thomas Keller. 1989–2014, Denis Oswald. Depuis 2013, Jean-Christophe Rolland -élu le 2 septembre 2013 à Chungju (Corée du Sud).

## 2 UNE STRUCTURATION (ORGANISATION JURIDIQUE ET TERRITORIALE, GOUVERNANCE, RESSOURCES HUMAINES, FINANCES) RIGOUREUSE ET TRANSPARENTE, ASSOCIÉE A LA FRAGILITÉ DU MODÈLE ÉCONOMIQUE FÉDÉRAL

### 2.1 L'organisation juridique et territoriale

#### 2.1.1 Les statuts et le siège fédéral

##### 2.1.1.1 *Les statuts et la reconnaissance par l'État*

La fédération a été créée, le 30 mars 1890, sous le nom d' « Union des Sociétés Françaises d'Aviron ». Elle a été déclarée à la préfecture de Paris le 31 décembre 1907<sup>19</sup>. Elle a adopté le nom de fédération française d'aviron (FFA) le 06 juillet 2013.

Elle a été reconnue d'utilité publique par décret du 1<sup>er</sup> mars 1922<sup>20</sup>. Elle regroupait alors 116 « sociétés ».

Un décret du 10 novembre 1952 a approuvé les modifications apportées à ses statuts et a autorisé l'association à s'appeler « Fédération Française des Sociétés d'Aviron » (FFSA).

Les statuts actuels de la FFA ont été approuvés par l'assemblée générale tenue le 18 mars 2017<sup>21</sup>.

La FFA a été agréée par l'État en tant que fédération sportive<sup>22</sup>, en dernier lieu, par arrêté ministériel du 22 juin 2004<sup>23</sup>. Son premier agrément avait été accordé le 1<sup>er</sup> janvier 1975.

Elle a reçu la délégation ministérielle<sup>24</sup> pour les disciplines « aviron », « rameur d'intérieur »<sup>25</sup> par arrêté du 31 décembre 2016<sup>26</sup>.

Les membres de la fédération sont principalement les associations affiliées constituées dans les conditions prévues par le code du sport et ayant pour objet la pratique de l'aviron, de la rame ou de l'aviron indoor. Ces associations affiliées sont : soit des associations ayant pour objet la pratique de l'aviron qui sont appelées « *membres affiliés* », soit des associations sous convention ayant pour objet la pratique de la rame ou la pratique de l'aviron indoor qui sont appelées « *membres affiliés sous convention* ».

L'assemblée générale, tenue à Vichy le 06 juillet 2013, a acté une importante modification des statuts de la fédération après examen par le comité directeur<sup>27</sup> et présentation aux présidents

---

<sup>19</sup> Numéro 152 939

<sup>20</sup> Décret qui a également approuvé ses statuts

<sup>21</sup> Les statuts modifiés de la fédération figurent en annexe 2 (les modifications qui y ont été apportées figurent en rouge)

<sup>22</sup> En application de l'article L.131-8 du code du sport

<sup>23</sup> Paru au JO du 3 juillet 2004 (annexe 3)

<sup>24</sup> En application des dispositions de l'article L. 131-14 du code du sport

<sup>25</sup> Egalement appelé « aviron indoor »

<sup>26</sup> Paru au JO du 11 janvier 2017 (annexe 4)

<sup>27</sup> Réunion du comité directeur du 20 avril 2013

de ligue<sup>28</sup>. L'objet de cette modification était la nouvelle appellation proposée, soit : Fédération Française d'Aviron.

Ce changement de nom a été proposé pour plusieurs raisons :

- simplification de l'appellation, utile pour les personnes extérieures à la fédération au sein desquelles nombreuses sont celles qui s'interrogent sur la signification du « S » de FFSA ;
- prise en compte de la réalité d'aujourd'hui où l'on parle bien davantage de « clubs d'aviron » que de « sociétés d'aviron » ;
- possibilité d'accueil de nouveaux pratiquants organisés dans des structures qui seront le plus souvent bien différentes des sociétés d'aviron (dites) traditionnelles.

Afin de tenir compte de réticences exprimées tenant à un sentiment d'« abandon de références historiques », l'article 1 des statuts a été modifié comme suit :

“ 1-1. L'association dite Fédération Française d'Aviron (FFA) depuis le 6 juillet 2013, fondée en 1890 sous l'appellation Fédération Française des Sociétés d'Aviron (FFSA), reconnue...”

Cette modification a été adoptée par 368 voix pour, 83 voix contre et 25 abstentions.

Les (2) tableaux ci-dessous mettent en parallèle les dispositions des articles 1 (objet et missions, durée et siège social) et 2 (composition<sup>29</sup>) de la version antérieure et de la version actuelle et traduisent bien la volonté de la fédération de procéder à des évolutions mais tout en conservant un ancrage très fort dans son histoire.

STATUTS DE LA FÉDÉRATION FRANÇAISE DES SOCIÉTÉS D'AVIRON	
Titre I : But et composition	Titre I : But et composition
<p><b>Article 1 : Objet et missions, durée et siège social</b></p> <p>1-1. L'association dite Fédération Française des Sociétés d'Aviron (FFSA), fondée en 1890, reconnue d'utilité publique par décret du 1er mars 1922, a pour objet l'organisation et la promotion de la pratique de l'aviron ou de la rame.</p> <p>La fédération a pour objectif l'accès de tous à la pratique des activités physiques et sportives. Elle s'interdit toute discrimination. Elle veille au respect de ces principes par ses membres ainsi qu'au respect de la charte de déontologie du sport établie par le Comité national olympique et sportif français.</p> <p>Elle assure les missions prévues à l'article L.131-9 du code du sport.</p> <p>1-2. Sa durée est illimitée.</p> <p>1-3. Elle a son siège à Nogent sur Marne (94).</p>	<p><b>Article 1 : Objet et missions, durée et siège social</b></p> <p>1-1. L'association dite Fédération Française <del>des Sociétés</del> d'Aviron (FFSA), fondée en 1890, reconnue d'utilité publique par décret du 1er mars 1922, a pour objet l'organisation et la promotion de la pratique de l'aviron, <i>de la rame (appelée aussi aviron à banc fixe) et de l'aviron indoor (appelé aussi rameur d'intérieur)</i>.</p> <p>La fédération a pour objectif l'accès de tous à la pratique des activités physiques et sportives. Elle s'interdit toute discrimination. Elle veille au respect de ces principes par ses membres ainsi qu'au respect de la charte de déontologie du sport établie par le Comité national olympique et sportif français.</p> <p>Elle assure les missions <i>qui lui sont dévolues par le code du sport</i>.</p> <p>1-2. Sa durée est illimitée.</p> <p>1-3. Elle a son siège à Nogent sur Marne (94).</p>

<sup>28</sup> Lors de la réunion des présidents de ligues organisée le 04 mai 2013

<sup>29</sup> Membres de la fédération

La fédération est donc devenue il y a maintenant quatre ans « Fédération Française d’Aviron » (FFA). Cependant conformément à ses statuts et aux engagements pris lors du vote en assemblée générale, la FFA prend le soin d’indiquer sur ses différents supports de communication qu’elle s’appelait auparavant FFSA. Ainsi, à titre d’illustration, le site internet fédéral indique-t-il sous le chapeau « Missions » : « Crée en 1890 sous forme d’association loi 1901 et reconnue d’utilité publique en 1922, *la Fédération Française d’Aviron (Fédération Française des Sociétés d’Aviron jusqu’en 2014)* a reçu délégation du Ministère chargé des sports pour organiser la pratique de l’aviron sur tout le territoire national. Elle est constituée de l’ensemble des clubs « affiliés » et « affiliés sous convention » qui ont pour objectif le développement de l’aviron ».

Article 2 : Composition	Article 2 : Composition
<p>Les membres de la fédération sont les associations affiliées constituées dans les conditions prévues par le code du sport et ayant pour objet la pratique de l’aviron ou de la rame.</p> <p>La qualité de membre de la fédération se perd par la démission ou la radiation. La radiation est prononcée par le comité directeur, sauf recours à l’assemblée générale dans les conditions prévues par le règlement intérieur, pour non-paiement des cotisations. Elle peut également être prononcée, dans les conditions prévues par le règlement disciplinaire, pour tout motif grave. Le président de l’association est préalablement appelé à fournir ses explications.</p>	<p><b>2-1</b> Les membres de la fédération sont <b>principalement</b> les associations affiliées constituées dans les conditions prévues par le code du sport et ayant pour objet la pratique de l’aviron, de la rame ou de l’aviron indoor.</p> <p>Ces associations affiliées sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- soit des associations ayant pour objet principal la pratique de l’aviron, qui sont appelées membres affiliés.</li> <li>- soit des associations sous convention ayant pour objet la pratique exclusive de la rame ou la pratique exclusive de l’aviron indoor, qui sont appelées membres affiliés sous convention.</li> </ul> <p>Les conditions d’affiliation de ces associations sont précisées dans le règlement intérieur de la fédération.</p> <p><b>2-2</b> La fédération comprend également des membres d’honneur et des membres honoraires</p>

Le règlement intérieur de la FFA donne les définitions de l’« aviron », de la « rame » et l’« aviron indoor » :

- *l’aviron* consiste en la propulsion d’un bateau à tirant d’eau, avec ou sans barreur, par la force musculaire d’un ou de plusieurs rameurs utilisant des avirons comme levier simple du premier degré, assis sur un siège coulissant, le dos dans la direction du mouvement du bateau ;
- *la rame*, appelée aussi aviron à banc fixe, consiste en la propulsion d’un bateau à tirant d’eau, avec ou sans barreur, par la force musculaire d’un ou de plusieurs rameurs utilisant des avirons comme levier simple du premier degré, assis sur un banc fixe, le dos dans la direction du mouvement du bateau ;
- *l’aviron indoor*, appelé aussi rameur d’intérieur, est une pratique sportive qui s’exerce sur une machine à ramer permettant de reproduire le mouvement de l’aviron.

La mission a pu constater que la FFA dispose d’un site web ([www.avironfrance.fr](http://www.avironfrance.fr)) bien renseigné. Y figurent, en particulier, les informations relatives à l’organisation de la FFA (nationale, déconcentrée, locale –clubs), ainsi qu’à son fonctionnement statutaire (à titre d’exemple, les PV intégraux des réunions du comité directeur sur 12 ans (2005-2017) et de l’AG sur 10 ans (2007-2017) sont accessibles).

### 2.1.1.2 Le siège fédéral

Le siège de la fédération est situé<sup>30</sup> 17 boulevard de la Marne à Nogent-sur-Marne (94736). La fédération y a emménagé en novembre 1994. Ce siège avait été transféré<sup>31</sup> le 17 octobre 1983 du 93 rue Saint-Lazare (Paris 9ème) au 7 rue La Fayette (Paris 9ème).

Ces locaux, ainsi que le terrain, appartenaient à l'Etat (il s'agissait de l'ancienne base nautique de l'Institut National des Sports-INS-). Un accord avait été passé avec le ministère chargé des sports<sup>32</sup> <sup>33</sup> pour établir un bail emphytéotique de 33 ans. Ce bail a été consenti, le 14 décembre 1992, à la fédération (alors FFSA)<sup>34</sup> <sup>35</sup> pour un loyer annuel d'un montant de 55°700 francs<sup>36</sup>. Des travaux d'aménagement ont été effectués<sup>37</sup> pour un montant de 6 millions de francs, financés par un emprunt souscrit sur 15 ans<sup>38</sup> <sup>39</sup>.

Les bâtiments et le terrain ont été acquis par la fédération le 10 septembre 2007 sur la base de la délibération de son assemblée générale du 17 mars 2007 et du pouvoir donné ce même jour à son président<sup>40</sup>, ainsi que du courrier, adressé le 08 juin 2007, par la ministre de la santé, de la jeunesse et des sports au préfet du Val-de-Marne, lui confirmant la renonciation à l'affectation à son département ministériel du bien concerné et l'acceptation du prix de vente fixé<sup>41</sup> par France Domaine à 1 million d'euros, « compte-tenu de l'inutilité de ce bien au service de la jeunesse et des sports »<sup>42</sup>. L'immeuble fédéral est implanté sur un terrain d'une superficie de 680 m<sup>2</sup>. Les locaux comprennent notamment : au premier niveau, 4 bureaux, 3 locaux de stockage, 3 chambres à coucher avec douches, 1 local technique, 1 halle de manutention, 1 cuisine équipée ; au niveau intermédiaire, une salle plurivalente ; à l'étage, 10 bureaux, 1 espace détente, 1 espace regraphie, l'accueil, une chambre, 1 salle de bains.

---

<sup>30</sup> Officiellement, aux termes de l'arrêté du ministre de l'Intérieur du 1<sup>er</sup> juillet 1996

<sup>31</sup> Selon une attestation de la préfecture de Paris

<sup>32</sup> A l'époque, le ministère de la jeunesse et des sports

<sup>33</sup> Le ministre du budget avait approuvé le projet par lettre du 15 juillet 1992

<sup>34</sup> Dont le président était alors Denis Masseglia (président depuis l'AG du 14 janvier 1989)

<sup>35</sup> Sur la base des pouvoirs donnés au président de la FFSA par délibération de l'AG du 22 septembre 1991. Le président de la FFSA avait exprimé son accord sur le projet par lettre reçue le 18 juin par le ministre du budget.

<sup>36</sup> Loyer révisable tous les 5 ans en fonction de la variation de l'indice du coût de la construction (INSEE-Base 100 au 4<sup>ème</sup> trimestre 1953)

<sup>37</sup> Sur la base du projet d'architecte établi en octobre 1991

<sup>38</sup> Ce contrat de prêt a été souscrit (et signé les 21 et 26 janvier 1994) auprès de la caisse d'épargne et de prévoyance Ile-de-France Paris pour une durée de 15 ans au taux d'intérêt de 7,30 % avec des échéances trimestrielles de remboursement. Il a bénéficié (le 10 mars 1994) d'une garantie du département du Val-de-Marne à hauteur de 100 %

<sup>39</sup> L'exposé du bail emphytéotique (14-12- 992) indiquait : « Les travaux d'amélioration réalisés par la fédération reviendront en totalité à l'Etat, sans indemnité, à l'expiration du présent bail et de quelque façon que le bail prenne fin »

<sup>40</sup> Jean-Jacques Mulot (élu président lors de l'AG du 12 mars 2005)

<sup>41</sup> Lettre du service France Domaine (94) datée du 15 mai 2007 (dans la suite de son avis 2007-025V 0518 du 29 mars 2007

<sup>42</sup> Courrier signé pour la ministre et par délégation par l'Adjoint au directeur des ressources humaines, de l'administration et de la coordination générale.

La fédération a souscrit auprès de la BNP Paribas, le 06 septembre 2007, un emprunt d'un montant de 1 056 500 €<sup>43</sup> sur une durée de 15 ans au taux de 3,85 % l'an<sup>44</sup>. Ce taux a été renégocié : il est aujourd'hui de 1,60.

Nogent-sur-Marne (ville desservie par le RER) est très proche de Paris et de l'INSEP. La Marne coule aux pieds des bâtiments. La grande majorité des personnels de la fédération est domiciliée à proximité.

Un projet de surélévation de l'actuel bâtiment a été déposé. La ville de Nogent Sur Marne s'y est dite favorable, d'après le président de la FFA. La difficulté tient à la perspective et à la vue depuis le Pavillon Baltard. L'architecte des bâtiments de France a été rencontré par le président de la FFA. Les négociations sont engagées.

La Ligue d'Ile de France d'Aviron (LIFA) va quitter en cette fin d'année 2017 le site de Nogent sur Marne où elle occupait des bureaux à l'entrée de la fédération. Elle part s'installer à Vaires-sur-Marne. « *Les 3 bureaux que la LIFA occupait seront transformés. Une réflexion est en cours sur le devenir des espaces libérés*<sup>45</sup> ». Le président de la FFA a souligné que « la fédération n'a aucunement l'intention d'augmenter le nombre de chambres »<sup>46</sup>. Ces évolutions (départ de la ligue IDF et création de nouvelles chambres) si elles peuvent présenter d'indéniables avantages méritent cependant d'être interrogées. Les rapporteurs ont indiqué au président de la FFA qu'il serait opportun et même nécessaire que la fédération définisse et finalise en comité directeur puis adopte en assemblée générale une stratégie immobilière de moyen terme qui précise, d'une part, les ambitions et le calendrier prévisionnel en matière d'agrandissement (projet de surélévation), d'autre part, après analyse des coûts et des prix, l'intérêt (réel ou supposé ?) du choix d'hébergement d'élues et d'élus sur le site de fédération plutôt qu'à l'hôtel (au demeurant assez nombreux à proximité du siège fédéral), enfin, des conditions et modalités d'attribution de ces chambres.

**Préconisation 1 :** Définir en comité directeur et adopter en assemblée générale la stratégie immobilière de la fédération. Communiquer, chaque année, au comité directeur la liste des personnes qui ont été hébergées au siège de la fédération (avec en regard les périodes de référence).

## 2.1.2 Les ligues et comités départementaux

La FFA comptait, à la mi 2017, 426 clubs<sup>47</sup>, 26 ligues et 78 comités départementaux<sup>48</sup>.

La fédération peut constituer des organes déconcentrés, dénommés « ligues régionales » ou « comités départementaux », chargés de la représenter dans leurs ressorts territoriaux

<sup>43</sup> 1°000°000 € destinés au règlement du prix de cession du bien et 56°500 € destinés au règlement des frais d'acte

<sup>44</sup> Le taux effectif global (TEG) avec frais d'acte est de 3,92 %. Le premier remboursement est intervenu le 06 décembre 2007. Le dernier a vocation à intervenir le 06 septembre 2022.

<sup>45</sup> Entretien avec Didier Marchandea, trésorier général de la FFA, Nogent-sur-Marne, 05 juillet 2017.

<sup>46</sup> Réponse apportée par Jean-Jacques Mulot président de la FFA au titre de la procédure contradictoire (annexe 21)

<sup>47</sup> Dont 108 offrent une pratique aux personnes en situation de handicap

<sup>48</sup> A la mi-2017, soit avant l'entrée en vigueur de la réforme des instances déconcentrées à intervenir fin 2017-début 2018, ainsi que d'éventuels regroupements de comités départementaux. La nouvelle organisation territoriale de la fédération ne sera effective que fin mars 2018 (cf.infra)

respectifs et d'y assurer l'exécution d'une partie de ses missions. Le ressort territorial de ces organismes ne peut être autre que celui des services déconcentrés du ministère chargé des sports que sous réserve de justifications et en l'absence d'opposition motivée du ministre chargé des sports<sup>49</sup>.

Lorsqu'il n'existe pas de comité départemental sur un territoire donné situé dans le ressort d'une ligue, celle-ci exerce, sur décision de la fédération, les attributions de comité départemental sur le territoire concerné ou, avec l'accord de la fédération, les délègue à un des comités départementaux de son ressort.

L'assemblée générale de la fédération est compétente pour créer et supprimer une ligue régionale. Le comité directeur de la fédération est compétent pour créer et supprimer un comité départemental, après avis de la ligue régionale territorialement concernée.

Ces organismes sont constitués sous la forme d'associations déclarées dont les statuts contiennent des dispositions obligatoires fixées par le règlement intérieur de la fédération et sont compatibles avec les présents statuts et les règlements de la fédération.

L'association ainsi créée, est dite « association-support » de l'organisme déconcentré.

En cas de suppression d'un organisme déconcentré par la fédération, la disparition de l'objet social de celui-ci entraîne l'obligation de dissolution sans délai de l'association-support.

Chacun de ces organismes est administré par un comité directeur élu au scrutin plurinominal majoritaire à deux tours.

En raison de la nature déconcentrée des ligues régionales et des comités départementaux et conformément à l'article L.131-11 du code du sport, la fédération contrôle l'exécution de leurs missions et a notamment accès aux documents relatifs à leur gestion et à leur comptabilité.

Interrogé à ce sujet par la mission (courriels des 13 et 14 décembre 2017), le président de la FFA a indiqué que « *Les statuts de la fédération prévoient effectivement que la fédération a accès aux documents budgétaires des ligues et des comités départementaux, parce qu'il s'agit d'organes déconcentrés. Néanmoins, et dans les faits, si la plupart des ligues (70 à 80 %) transmettent d'elles-mêmes les PV des rapports (moral, d'activité et financier) à l'issue de leurs assemblées générales, il n'en est pas de même pour les comités départementaux (pour lesquels la FFA n'est destinataire que de 10 à 15 % des documents cités)* ». Jean-Jacques Mulot a noté qu' « *Il n'y a pas, en l'état actuel, de relance des responsables concernés* ». Il a ajouté que « *Les documents reçus par la fédération font l'objet d'un examen par le trésorier général et peuvent faire l'objet de demandes d'explications* ». Il a cité à cet endroit : « *Les exemples de deux ligues ultra-marines et d'un comité départemental métropolitain, pour lequel l'action conjuguée de la fédération et de la ligue régionale a conduit à une évolution de la gouvernance et à un apurement du déficit constaté* ».

---

<sup>49</sup> Ces organes déconcentrés peuvent, en outre, dans les régions et collectivités d'outre-mer et en Nouvelle-Calédonie, conduire des actions de coopération avec les organisations sportives des États de la zone géographique dans laquelle ils sont situés et, avec l'accord de la fédération, organiser des compétitions ou manifestations sportives internationales à caractère régional ou constituer des équipes en vue de participer à de telles compétitions ou manifestations.

La fédération peut procéder, sur place ou sur pièces, à tout contrôle visant à s'assurer du respect par les ligues régionales et les comités départementaux de leurs propres statuts et règlements ou de toute obligation découlant des statuts et règlements fédéraux ou de décisions prises par les organes fédéraux.

En cas :

- de défaillance d'une ligue régionale ou d'un comité départemental mettant en péril l'exercice des missions qui lui ont été confiées par la fédération ;
- ou s'il est constaté une impossibilité de fonctionnement persistante ou une action gravement dommageable aux intérêts de la fédération ou un manquement grave aux règles financières ou juridiques ;
- ou de méconnaissance par une ligue régionale ou un comité départemental de ses propres statuts ou des textes réglementaires et décisions de la fédération ;
- ou plus généralement au titre de l'intérêt général dont la fédération a la charge.

**Préconisation 2 :** Recueillir et exploiter l'intégralité des documents budgétaires et comptables que les ligues et les comités départementaux doivent transmettre annuellement à la fédération.

Le comité directeur ou, en cas d'urgence, le bureau peut prendre toute mesure utile vis-à-vis de la ligue régionale ou du comité départemental considéré, et notamment :

- la convocation de son assemblée générale ;
- la suspension, la modification ou l'annulation de toute décision ;
- la suspension pour une durée déterminée de ses activités ;
- la suspension de tout ou partie des actions et aides fédérales, notamment financières, en sa faveur ;
- dans l'hypothèse d'une ligue régionale, la suspension des droits de vote à l'assemblée générale de la fédération des représentants des associations issues de ladite ligue ;
- ou sa mise sous tutelle, notamment financière.

Toute décision prise en application du précédent alinéa nécessite une résolution motivée votée à la majorité absolue des membres du comité directeur ou, en cas d'urgence, du bureau. Si elle concerne un comité départemental, l'avis préalable de la ligue régionale territorialement concernée est, sauf impossibilité manifeste, préalablement requis. Dans l'hypothèse d'une décision prise par le bureau de la fédération, sa ratification doit être inscrite à l'ordre du jour du prochain comité directeur.

Seuls les organismes déconcentrés de la fédération, reconnus comme tels en application du présent article, peuvent utiliser les appellations « ligue régionale d'aviron », « comité départemental d'aviron » ou toute autre appellation de nature à induire, dans l'esprit du public, la qualité d'organisme déconcentré de la Fédération Française d'Aviron.

Des conventions quadriennales sont signées par la fédération, les ligues et les comités départementaux : elles permettent à la fédération d'acter les déclinaisons opérationnelles des politiques fédérales prioritaires par ses organes déconcentrés.

Seules 8 femmes (soit 10,25 %) étaient, à l'été 2017, présidentes de comité départemental : Ardennes, Côtes d'Armor, Hérault, Lot-et-Garonne, Maine-et-Loire, Pyrénées orientales, Tarn-et-Garonne, Seine-Saint-Denis.

Seules 4 femmes (soit 17,4 %) étaient, à l'été 2017, présidentes de ligue : Bretagne, Côte-d'Azur, Haute-Normandie, Languedoc-Roussillon. Ce chiffre peut opportunément être mis en regard du nombre de licences féminines délivrées par la FFA. Les femmes représentaient 34,9 % du nombre total des licences délivrées en 2011 ; elles en représentaient 38,6 % en 2016<sup>50</sup>. L'écart est significatif.

Il sera, en conséquence, très intéressant d'observer et d'analyser les résultats des élections qui seront organisées au cours du dernier trimestre de l'année 2017 au titre du processus de mise en œuvre de la nouvelle organisation sportive territoriale (création des nouvelles ligues).

## Les associations

Les articles 4, 5 et 6 du règlement intérieur<sup>51</sup> précisent les conditions d'affiliation des associations

L'article 4 fixe les *conditions générales d'affiliation*. L'affiliation d'une association est, sur la demande de celle-ci, prononcée par le comité directeur de la fédération après avis de la ligue régionale concernée.

L'article 5 fixe les conditions d'affiliation propres aux « *membres affiliés* ». L'association demandant à être membre affilié doit, en plus des conditions générales, respecter les conditions suivantes :

- avoir des statuts dont l'objet mentionne la pratique de l'aviron ;
- disposer d'un plan d'eau et/ou d'une base nautique pour développer ses activités ;
- s'engager à ce que tous ses adhérents, ou ceux de la section aviron dans le cas d'une association multisports, soient titulaires d'une licence de la fédération ;
- faire une proposition de couleurs pour les palettes et les combinaisons. Toute demande de modification de couleur des palettes doit être adressée à la fédération avec avis de sa ligue.

L'article 6 fixe les conditions d'affiliation propres aux « *membres affiliés sous convention* ». L'association demandant à être membre affilié sous convention doit, en plus des conditions générales d'affiliation, respecter la condition suivante :

- signer avec la fédération et la ligue une convention tripartite pour une durée d'un an renouvelable définissant les droits et les devoirs des parties. Le comité départemental peut être signataire de cette convention.

**Aux termes de cette évolution statutaire (statuts proprement dits et règlement intérieur), la fédération (qui a changé de nom pour traduire cette évolution et ses choix) élargit significativement le périmètre des structures qui lui sont affiliées, mais simultanément**

---

<sup>50</sup> Licences A, U, I, BF, D

<sup>51</sup> Règlement intérieur approuvé le 18 mars 2017 par l'assemblée générale

**met en place un dispositif qui doit lui permettre de contrôler et de limiter l'influence des « nouveaux arrivants » au nom de son histoire et de la représentation qu'elle se fait<sup>52</sup> de ses finalités et de ses valeurs.**

### **2.1.3 La réforme de la structuration territoriale de la fédération**

Par lettres des 15 juillet et 3 décembre 2015, le ministre de la ville, de la jeunesse et des sports et le secrétaire d'État aux sports ont rappelé aux présidents de fédération sportive la règle fixée par le code du sport<sup>53</sup> selon laquelle le ressort territorial des organes régionaux et départementaux des fédérations ne peut être autre que celui des services déconcentrés du ministère chargé des sports que sous réserve de justifications et en l'absence d'opposition motivée du ministre chargé des sports. Ils ont invité les fédérations à mettre leur organisation territoriale en conformité avec ces dispositions, en tenant compte notamment de la nouvelle carte des régions<sup>54</sup>, au plus tard le 31 décembre 2017.

En réponse, par lettre du 30 septembre 2015, monsieur Jean-Jacques Mulot, président de la FFA, a communiqué au directeur des sports le calendrier de mise en œuvre retenu : élections au sein des 26 ligues régionales au cours des mois de septembre à novembre 2016 en amont de l'assemblée fédérale élective prévue le 03 décembre 2016 ; révision des statuts et du règlement intérieur de la fédération lors de l'assemblée générale organisée en mars 2017 ; fusions donnant naissance aux nouvelles ligues et dissolutions de ligues nécessaires réalisées lors des assemblées générales des ligues tenues fin 2017 - début 2018, ainsi qu'éventuels regroupements de comités départementaux ; finalisation de la nouvelle organisation territoriale de la fédération dans le courant du premier trimestre de l'année 2018<sup>55</sup>

Le nombre de ligues métropolitaines devrait passer de 22<sup>56</sup> à 12.

A l'occasion de la réunion du comité directeur du 06 octobre 2017, le président de la FFA a fait un point d'étape sur la mise en œuvre de la réforme territoriale.

Il a, en tout premier lieu, insisté sur le fait que « *le 31 décembre 2017, la réforme territoriale devra être achevée* »<sup>57</sup>, avant de faire le point ligue par ligue :

- la ligue du Grand-Est a fusionné avec une « gouvernance aménagée »<sup>58</sup> ;
- la ligue Nouvelle-Aquitaine a fusionné par absorption du Poitou-Charentes et du Limousin<sup>59</sup> ;
- en ligue PACA : le comité directeur Provence-Alpes a eu lieu le 5 septembre, le comité directeur Côte d'Azur le 7 septembre et dans les deux cas, le traité de fusion a été approuvé

---

<sup>52</sup> Majoritairement en regard des résultats des votes intervenus en comité directeur et en assemblée générale

<sup>53</sup> Article 1.3.2 de l'annexe I-5 au code du sport, portant dispositions obligatoires des statuts des fédérations sportives agréées.

<sup>54</sup> Loi n° 2015-29 du 16 janvier 2015 relative à la délimitation des régions, aux élections régionales et départementales et modifiant le calendrier électoral.

<sup>55</sup> La date du samedi 18 mars 2018 a été indiquée lors de la réunion du bureau tenue le 02 février 2017.

<sup>56</sup> La liste des présidentes et présidents des ligues figure en annexe 5

<sup>57</sup> Respectant ainsi le cadre calendaire imparti par le ministère chargé des sports

<sup>58</sup> Arnaud Tixier est le nouveau président.

<sup>59</sup> Une élection est prévue le 29 octobre 2017.

par ces deux instances. Les assemblées générales de Provence-Alpes et Côte d'Azur ont eu lieu le 23 novembre 2017. Une élection aura lieu 1 mois après celles-ci ;

- en Ligue de Normandie : Les comités directeurs ont validé le traité de fusion. Une gouvernance aménagée est proposée ;

- en ligue de Bourgogne-Franche-Comté : le dossier ne sera finalisé qu'à la fin de l'année ;

- en ligue Auvergne-Rhône-Alpes : les documents sont rédigés. L'assemblée générale se déroulera le 22 décembre ;

- en ligue des Hauts-de-France : les assemblées générales de validation ont été tenues le 16 novembre. Une assemblée élective aura lieu le 16 décembre ;

- En ligue Occitanie : un traité de fusion et des statuts vont être proposés prochainement.

Le terme de rigueur imparti par les lettres du directeur des sports ne sera, en conséquence, pas respecté. Le président de la FFA a avancé comme explication et justification de ce retard l'important travail de concertation à conduire, nécessitant et justifiant, à son sens, de nombreux déplacements et de fréquentes réunions qu'il était impératif de conduire pour contribuer à l'adhésion sur un projet apprécié, à son analyse, comme sensible. Il a mis l'accent au cours des échanges avec les rapporteurs sur les difficultés auxquels ce processus avait pu d'ores et déjà se heurter et continue de se heurter dans quelques nouvelles régions et plus particulièrement dans les Hauts-de-France et en Occitanie.<sup>60</sup>

**Préconisation 3 :** <sup>61</sup> Respecter le cadre calendaire et le terme de rigueur impartis à toutes les fédérations sportives par le ministère chargé des sports (par lettres des 15 juillet et 3 décembre 2015 du ministre de la ville, de la jeunesse et des sports et du secrétaire d'Etat aux sports), à savoir le 31 décembre 2017, pour mettre leur organisation territoriale en conformité avec la nouvelle carte des régions.

## 2.2 La gouvernance

### 2.2.1 L'assemblée générale fédérale

- **Les licences :**

Aux termes de ses statuts<sup>62</sup>, la fédération délivre :

- des licences A, dites « toute activité » ;
- des licences U, dites « universitaire » ;
- des licences BF, dites « banc fixe » ;
- des licences I, dites « aviron indoor » ;
- des licences D, dites « découverte » : D « 3 mois », D « 1 mois » ou D « 7 jours ».

Les *licences A* ne peuvent être émises que par les membres affiliés. Les *licences U* ne peuvent être émises que par les membres affiliés ayant reçu de la fédération le label « Club Universitaire d'Aviron ». Les *licences BF et I* peuvent être émises par les membres affiliés sous

---

<sup>60</sup> Au titre de la procédure contradictoire (annexe 21), le président de la FFA a indiqué « l'engagement pris auprès du directeurs des sports (fin 2017-début 2018) sera tenu. 14 ligues ont fusionné en 2017. 2 ligues ont fusionné le 12 janvier 2018. Les deux dernières ligues fusionneront le 2 février 2018. »

<sup>61</sup> En forme de rappel

<sup>62</sup> Statuts approuvés par l'assemblée générale de la FFA le 18 mars 2017

convention et, dans certaines conditions prévues par le règlement intérieur, par les membres affiliés. Les *licences I* peuvent également être délivrées à titre individuel à des personnes physiques non membres d'une association affiliée. Les *licences D* peuvent être émises par les membres affiliés et par les membres affiliés sous convention. Les *licences A et U, BF et I* sont annuelles et délivrées pour la durée de la saison sportive, soit du 1er septembre au 31 août.

Les *licences D* ont une durée de validité de trois mois, un mois ou 7 jours et sont renouvelables.

Certaines activités peuvent, être ouvertes aux personnes qui ne sont pas titulaires d'une licence<sup>63</sup>.

La délivrance d'un titre permettant la participation des non-licenciés à ces activités peut donner lieu à la perception d'un droit fixé par l'assemblée générale.

- **Les membres de l'assemblée générale fédérale**

Les membres de l'assemblée générale sont les représentants des associations affiliées à la fédération. Ils sont élus par les assemblées générales des ligues régionales au scrutin majoritaire à deux tours. Ils disposent d'un nombre de voix déterminé en fonction du nombre de licences délivrées dans la ligue aux associations de celle-ci lors de la saison sportive précédant la réunion.

Le nombre de licences est pondéré :

- 1 licence A est égale à 1 unité de licence ;
- 1 licence U est égale à 0,5 unité de licence ;
- 1 licence BF est égale à 0,5 unité de licence ;
- 1 licence I est égale à 0,5 unité de licence ;
- 1 licence D 3 mois est égale à 0,3 unité de licence ;
- 1 licence D 1 mois est égale à 0,2 unité de licence ;
- 1 licence D 7 jours est égale à 0,1 unité de licence.

Le nombre de voix est déterminé selon le barème suivant :

- de 2 unités de licence jusqu'à 20 : 1 voix ;
- plus de 20 unités de licence jusqu'à 50 : 2 voix ;

puis pour la tranche allant de :

- plus de 50 unités de licence jusqu'à 500 : 1 voix supplémentaire par 50 ou fraction de 50 unités de licence ;
- plus de 500 unités de licence jusqu'à 1500 : 1 voix supplémentaire par 100 ou fraction de 100 unités de licence ;
- au-delà de 1500 unités de licence : 1 voix supplémentaire par 150 ou fraction de 150 unités de licence.

Les membres d'honneur et les membres honoraires sont conviés aux réunions des assemblées générales avec voix consultative.

---

<sup>63</sup> Dans les conditions fixées par les règlements fédéraux,

## - Fonctionnement de l'assemblée générale

L'assemblée générale est convoquée par le président de la fédération. La convocation est envoyée aux ligues un mois au moins avant la date de l'assemblée et transmise par celles-ci aux membres de l'assemblée générale. Elle comporte la date, le lieu et l'ordre du jour de la réunion.

Elle est réunie au moins une fois par an à la date fixée par le comité directeur et chaque fois que sa convocation est demandée par le comité directeur ou par un nombre de membres de l'assemblée générale représentant au moins le tiers des voix.

L'assemblée générale ne délibère valablement qu'en présence d'un nombre de ses membres représentant au moins la moitié des voix. Si ce quorum n'est pas atteint, l'assemblée est à nouveau convoquée sur le même ordre du jour, quinze jours au moins avant la date fixée pour une nouvelle réunion. L'assemblée générale peut alors valablement délibérer sans condition de quorum.

L'ordre du jour est fixé par le comité directeur.

L'assemblée générale définit, oriente et contrôle la politique générale de la fédération. Elle entend chaque année les rapports sur la gestion du comité directeur et sur la situation morale et financière de la fédération. Elle approuve les comptes de l'exercice clos et vote le budget. Elle fixe les cotisations dues par les associations affiliées.

Sur proposition du comité directeur, elle adopte les statuts, le règlement intérieur et le règlement financier.

L'assemblée générale est seule compétente pour se prononcer sur les acquisitions, les échanges et les aliénations de biens immobiliers, sur la constitution d'hypothèques et sur les baux de plus de neuf ans. Elle décide seule des emprunts excédant la gestion courante.

Les procès-verbaux de l'assemblée générale et les rapports financiers et de gestion sont communiqués chaque année aux associations affiliées à la fédération et au ministre chargé des sports.

**L'examen des PV - ainsi que des nombreuses pièces qui leur étaient annexées - des différentes assemblées générales tenues de 2011 à 2017<sup>64</sup> permet aux rapporteurs de souligner la qualité des informations fournies facilitant ainsi la possibilité du contrôle assuré par les membres de cette instance sur l'activité fédérale et les ressources mobilisées à son service.**

### 2.2.2 Le comité directeur

La fédération est administrée par un comité directeur de vingt-huit membres comprenant un médecin. Il est réservé aux licenciés de chacun des deux sexes un minimum de 40 % des 28 sièges, soit 12 sièges.

---

<sup>64</sup> AG des 19 mars 2011 (Nantes), 24 mars 2012 (Cannes), 06 juillet 2013 (Vichy), 22 mars 2014 (Cognac), 14 mars 2015 (Annecy), 12 mars 2016 (Marmande), 30 avril 2016 (Libourne), 03 décembre 2016 (Nogent-sur-Marne) 18 mars 2017 (Rennes)

Le comité directeur arrête les règlements fédéraux autres que ceux qui relèvent de la compétence de l'assemblée générale, et notamment les règlements sportifs, les règlements disciplinaires et le règlement médical.

Le comité directeur suit l'exécution du budget.

Les membres du comité directeur sont élus au scrutin secret par les représentants à l'assemblée générale des associations affiliées, pour une durée de quatre ans. Ils sont rééligibles. Le mandat du comité directeur expire au plus tard le 31 décembre qui suit les derniers jeux olympiques d'été.

Le comité directeur est élu au scrutin majoritaire à deux tours.

Sont élus au premier tour de scrutin, dans la limite des postes à pourvoir, les candidats ayant obtenu la majorité absolue des suffrages exprimés. Au second tour de scrutin, l'élection a lieu à la majorité relative.

En cas d'égalité, l'élection est acquise au candidat le plus âgé.

Le comité directeur se réunit au moins trois fois par an.

Il est convoqué par le président de la fédération ; la convocation est obligatoire lorsqu'elle est demandée par le quart de ses membres.

Le comité directeur ne délibère valablement que si le tiers au moins de ses membres est présent. Le directeur technique national assiste aux réunions du comité directeur avec voix consultative.

L'article L.131-8 du code du sport, dans sa rédaction issue de la loi n° 2014-873 du 4 août 2014 pour l'égalité réelle entre les femmes et les hommes, impose que les statuts fédéraux prévoient une représentation d'au moins 40 % des membres du comité directeur pour chacun des sexes, avec une mesure de transition possible pour les élections fédérales de 2018, pour lesquelles la proportion des membres du sexe le moins représenté au sein du comité devra être au moins égale à sa proportion parmi les licenciés. Le comité directeur de la FFA compte 17 hommes et 11 femmes, soit 39,28 %<sup>65</sup>. Trois femmes sont membres du bureau fédéral.

Aux termes des statuts<sup>66</sup> le comité directeur se réunit au moins trois fois par an. Dans les faits il n'est pas rare qu'il soit réuni plus fréquemment : à titre d'illustrations, à quatre reprises en 2016<sup>67</sup>.

Les rapporteurs se sont fait communiquer les procès-verbaux des réunions du comité directeur portant sur la durée de la dernière olympiade. Ces PV mettent en évidence, au-delà du nombre élevé de réunions, le travail significatif réalisé au sein de cette instance.

---

<sup>65</sup> Annexe N°6

<sup>66</sup> Article 14 des statuts approuvés le 18 mars 2017

<sup>67</sup> Les 23 janvier, 09 juin, 05 novembre et 03 décembre. A ce point de l'année 2017 (fin novembre), six réunions du comité directeur avaient déjà été tenues : les 07 janvier, 03 février, 18 mars, 08 juin, 06 octobre, 25 novembre.

**Les rapporteurs regrettent toutefois que ces procès-verbaux n'indiquent pas avec précision le nombre de personnes effectivement présentes au cours desdites réunions. Leur lecture attentive montre, en effet, que, lors des votes intervenus, et pour des raisons variées, les nombres de membres réellement présents peuvent fluctuer<sup>68</sup>. L'information (actuelle) mentionnant en début de PV le nombre de personnes qui ont été présentes à un moment de la réunion (nombre maximal) n'est donc pas signifiante.**

### **2.2.3 Le bureau fédéral**

Après l'élection du président, le comité directeur élit en son sein, au scrutin secret, pour une durée de quatre ans, son bureau<sup>69</sup> qui est composé de huit membres au moins dont le/la président nouvellement élu, un secrétaire général et un trésorier.

Il est attribué aux femmes un nombre minimal de sièges en proportion du nombre de licenciées féminines. Le bureau (actuel) compte 5 hommes et 3 femmes (soit 37,5 %), qui exercent les fonctions de secrétaire générale, de vice - présidente et de membre du bureau.

Le bureau se réunit au moins une fois tous les deux mois. Dans les faits, il est réuni plus fréquemment. Ainsi, à titre d'illustration, à fin novembre 2017, l'aura-t-il été à 17 reprises. De janvier à juin 2017, 11 réunions ont été tenues.

Ces réunions ont en règle générale lieu les mardis en matinée (de 8h00 à 12h30/13h00) et durent toute la journée la veille des réunions de comité directeur.

C'est la raison pour laquelle les rapporteurs préconisent (voir infra) l'établissement et la diffusion systématiques de comptes - rendus ou relevés de conclusions des temps de travail de cette instance<sup>70</sup>, qui semble, à l'analyse, et de manière un peu paradoxale en regard de la fréquence de ses temps de travail, éprouver des difficultés de (bon) positionnement entre les réunions du « G4<sup>71</sup> » (qui ne comptent pas au nombre de celles prévues par les statuts) et celles du comité directeur.

Le bureau est convoqué par le président de la fédération. Il ne délibère valablement que si la moitié au moins de ses membres sont présents. Le directeur technique national assiste aux réunions du bureau avec voix consultative.

Le bureau a compétence et tous les pouvoirs pour assumer la gestion courante de la fédération dans le cadre des statuts et règlements et des directives ou options prises par le comité directeur auquel il rend compte de ses principales décisions.

Le mandat du président et du bureau prend fin avec celui du comité directeur.

---

<sup>68</sup> En fonction notamment des horaires d'arrivée et de départ souvent liées aux horaires de train

<sup>69</sup> La composition du bureau figure en annexe 6

<sup>70</sup> La secrétaire générale établit des relevés de décisions des réunions du bureau fédéral, mais ils ne sont pas pour l'heure consignés dans un registre

<sup>71</sup> Le « G4 » est la réunion hebdomadaire tenue par le président de la FFA avec le trésorier général, le DTN et le DTN adjoint en charge du développement, de l'emploi et de la formation

Les membres du bureau sont défrayés des frais qu'ils engagent aux frais réels à la différence des membres du comité directeur qui le sont au forfait<sup>72</sup>.

**Préconisation 4 :** Diffuser, dès lors qu'ils ont été validés, à l'intention des membres du comité directeur, les comptes-rendus et les relevés de décisions des réunions du bureau. Assurer, à l'intention des membres du bureau, la diffusion des comptes-rendus et des relevés de décisions des réunions hebdomadaires tenues par le président avec le trésorier général, le DTN et le DTN adjoint en charge du développement, de l'emploi et de la formation.

Au titre de la procédure contradictoire, le président de la FFA a indiqué : « *Les réunions hebdomadaires servent à traiter les affaires courantes et ne font pas l'objet de comptes rendus. Les affaires importantes sont traitées en bureau et/ou en comité directeur. Le bureau ne me semble pas éprouver de difficultés de positionnement entre les réunions hebdomadaires.* »

## 2.2.4 Le président de la fédération

Dès l'élection du comité directeur, l'assemblée générale élit le président de la fédération.

Il est choisi parmi les membres du comité directeur, sur proposition de celui-ci, et est ensuite élu par l'assemblée générale au scrutin secret, à la majorité absolue des suffrages exprimés.

En cas de vacance du poste de président, pour quelque cause que ce soit, les fonctions de président sont exercées provisoirement par un membre du bureau élu au scrutin secret par le comité directeur. Est élu au premier tour de scrutin le candidat ayant obtenu la majorité absolue des voix des présents ; au second tour de scrutin, l'élection a lieu à la majorité relative. Dès sa première réunion suivant la vacance, et après avoir, le cas échéant, complété le comité directeur, l'assemblée générale élit un nouveau président pour la durée restante à courir du mandat de son prédécesseur.

En cas de vacance d'un poste, le bureau peut être complété par le comité directeur.

### Attributions du président

Le président de la fédération préside les assemblées générales, le comité directeur et le bureau. Il ordonne les dépenses. Il représente la fédération dans tous les actes de la vie civile et devant les tribunaux.

Le président peut déléguer certaines de ses attributions dans les conditions fixées par le règlement intérieur. Toutefois, la représentation de la fédération en justice ne peut être assurée, à défaut du président, que par un mandataire agissant en vertu d'un pouvoir spécial.

Lors des dernières élections à la présidence de la FFA, organisées samedi 3 décembre 2016 à Nogent-sur-Marne, Jean-Jacques Mulot, 68 ans, a fait face à deux autres candidatures : celle de Christian Tellier, 63 ans, ancien président du club de Compiègne, qui bénéficiait du

---

<sup>72</sup> La secrétaire générale a indiqué à la mission qu'actuellement les membres de sexe féminin étaient hébergés dans les hôtels situés à proximité immédiate : Campanile, Ibis, Nogentel,..., alors que les hommes faisaient souvent « chambre commune » au sein de la FFA

soutien de son homonyme et ancien président de la Fédération Alain Tellier et celle de Maxime Dalmon, 36 ans, président du club de Sète.

Jean-Jacques Mulot a été réélu pour un quatrième mandat<sup>73</sup> à la tête de la Fédération française d'aviron. L'assemblée générale a ratifié son élection par 406 voix. Ont été enregistrés 81 voix contre et 5 bulletins nuls.

Il convient de noter que les deux autres candidats à la présidence, Christian Tellier et Maxime Dalmon, n'ont pas été élus au comité directeur<sup>74</sup>. Le dernier élu au comité directeur l'a été avec 261 voix, Christian Tellier et Maxime Dalmon en ont bénéficié respectivement de 178 et 150.

28 candidats avaient obtenu la majorité absolue, dont 11 femmes et 1 médecin. Un second tour n'était donc pas nécessaire.

A l'issue de sa réunion, le comité directeur, nouvellement élu, a proposé Jean-Jacques Mulot à l'élection de la présidence de la FFA. Seul candidat, il avait obtenu, au sein du comité directeur (sur 28 votants), 27 voix pour et 1 bulletin blanc.

A l'issue des votes des délégués de chaque ligue, Jean-Jacques Mulot a été élu président. Il est le 16<sup>ème</sup> président de la fédération depuis 1890. La durée moyenne d'un mandat s'établit à 8 ans, mais 5 présidents se sont succédé sur une période de 14 ans de 1890 à 1904.

Période	Prénom	Nom
1890 à 1891	Henri	Lepère
1892 à 1893	Henri	Philippe
1893 à 1895	Albert	Lassus
1896 à 1900	Paul	Maréchal
1901 à 1904	A.	Lagogue
1905 à 1924	Albert	Glandaz
1925 à 1929	Léopold	Georges-Brun
1929 à 1952	Maurice	Mahut
1952 à 1965	Pierre	Graux
1965 à 1969	Christian	Querré
1969 à 1975	René	Benard
1975 à 1979	Charles	Girard
1979 à 1989	Robert	Telliez
1989 à 2001	Denis	Masseglia
2001 à 2003	Alain	Tellier
2003 à ce jour	Jean-Jacques	Mulot

<sup>73</sup> Après ceux de 2005-2008, 2009-2012, 2013-2016. Jean-Jacques Mulot avait accédé à la présidence de la fédération dès 2003 à l'interruption du mandat d'Alain Tellier (qui avait été élu en 2001)

<sup>74</sup> Les résultats du premier tour du vote à bulletins secrets avaient été les suivants. Sur 492 voix (majorité absolue à 247 voix) : Renault Thierry 469 Elu, Gautier-Guyon Sophie 458 Elue, Laccours-Danjou Isabelle 455 Elue, Bregal Josy 451 Elue, Tollard Anne 424 Elue, Lusetti Aude 409 Elue, Mulot Jean-Jacques 400 Elu, Notin Eric 398 Elu, Guerinot Stéphane 390 Elu, Trichet Pierre 389 Elu, Wache Alain 386 Elu, Marchandeaud Didier 380 Elu, Perot Soizick 371 Elue, Tixier Arnaud 367 Elu, Busser Vincent 364 Elu, Goudet Pierre 361 Elu, Dauvergne-Parise Anne 352 Elue, Banton François 351 Elu, Mouchel Richard 349 Elu, Ouvry Bénédicte 340 Elue, Decriem Jacques 334 Elu, Boudoux Nadia 319 Elue, Vandenberghe Christian 319 Elu, Irazusta Laurent 308 Elu, Copie Marielaurence 307 Elue, Scotton Martine 307 Elue, Berrest Cédric 286 Elu, Lot Philippe 261 Elu, Oudinet Thierry 237, Weill Roland 233, Tellier Christian 178, Parmentier Thibault 168, Tellier Alain 165, Dalmon Maxime 150, Alfred Edwige 145, Remy Samuel 131, Lutz Claire 125, Lamolle Myriam 120, Guyot Nicolas 118, Modola Christian 112, Mathieu Jean-Pierre 104, Poncelet Luc 101, Bonnans Marie-Françoise 92, Hamel Jean-François 40, Benard Monique 5

Depuis 50 ans (1968-2017), seuls 4<sup>75</sup> présidents se sont succédé à la tête de la fédération (FFSA puis FFA) : Robert Telliez (2 mandats), Denis Masseglia (3 mandats), Alain Tellier (1 mandat interrompu à mi-parcours), Jean-Jacques Mulot (4 mandats<sup>76</sup>).

Jean-Jacques Mulot a été membre de l'Equipe de France d'aviron durant plusieurs années. Il a participé aux Jeux Olympiques à deux reprises : aux JO de Munich en 1972 et de Montréal en 1976. Il a fait le Bataillon de Joinville (BJ) en 1972, année des jeux de Munich. Il a mis un terme à sa carrière de sportif de haut-niveau au retour des JO de Montréal.

Diplômé de l'école Centrale, il était, à la fin de sa carrière, directeur technique de la branche « construction » du groupe « Eiffage ». Il est à la retraite depuis 2008 (au retour des JO de Pékin).

Il a exercé de nombreuses responsabilités électives au sein des différents échelons de la fédération. Il a notamment été président de club, de 1978 à 1982, vice-président de la ligue Ile-de-France, de 1980 à 1982, trésorier de la fédération française, de 1989 à 2001. Il a été secrétaire général de la fédération en 2001 et 2002, avant d'accéder en mai 2003 à la présidence de la FFSA. De 2003 à 2008, il était directeur technique chez Eiffage et président de la FFSA.

Jean-Jacques Mulot n'est pas rémunéré par la FFA en sa qualité de président de la fédération. Au cours de l'assemblée générale de 2013<sup>77</sup>, le président Mulot avait émis le souhait que soient modifiés les statuts et introduite la possibilité de rémunérer un ou plusieurs dirigeants de la fédération. La création d'un nouvel article avait été mise au vote. Pour être adopté, il était nécessaire que cette proposition recueille les deux tiers des voix des présents. Si le total des votes contre et des abstentions était supérieur à un tiers des votants, la proposition serait rejetée. C'est ce qui est advenu : la proposition a été rejetée par 305 voix pour (soit 84 % des suffrages exprimés mais seulement 64 % des présents), 56 voix contre et 115 abstentions. Les statuts de la fédération ont, cependant, été modifiés, dès l'année suivante, en 2014, en assemblée générale<sup>78</sup> (à l'issue de longs échanges en bureau et en comité directeur). Lors du vote intervenu à main levée, l'assemblée générale a approuvé le nouvel article 26 des statuts par 432 voix pour, 23 voix contre et 30 abstentions. Les statuts offrent donc, depuis cette date, la possibilité de rémunérer trois responsables, qui sont, sur proposition du comité directeur, le président, le secrétaire général et le trésorier. Mais cette possibilité n'a pas été jusqu'ici exploitée.

Le président est présent<sup>79</sup> au moins 1 jour par semaine (tous les mardis) et parfois certains jeudis au siège fédéral de Nogent-sur-Marne ; le trésorier général est présent deux jours et demi par semaine ; la secrétaire générale est présente une journée par semaine tous les 15 jours (à l'occasion des réunions de bureau)<sup>80</sup>.

---

<sup>75</sup> Denis Mas a assuré un bref intérim

<sup>76</sup> Dont celui lié à la dernière élection fédérale (décembre 2016). Auquel on peut ajouter les deux années (2003-2005), à la suite de la démission du président Alain Tellier

<sup>77</sup> Tenue à Vichy le 06 juillet 2013

<sup>78</sup> Tenue à Cognac le 22 mars 2014

<sup>79</sup> Au-delà de sa participation aux réunions du bureau et du directeur

<sup>80</sup> Depuis le mandat en cours, il n'y a plus de présentation en assemblée générale du « rapport d'activité » par le secrétaire général. Dorénavant, le « rapport moral », présenté par le président, est à la fois un « rapport moral » et

Le président bénéficie d'une chambre contiguë à son bureau. Il la met à disposition du trésorier général en règle générale lorsqu'il n'est pas lui-même présent au siège.

Le bureau du président est situé à proximité immédiate de celui du DTN et de celui du trésorier général. Il en est séparé par le bureau de l'assistante de direction.

L'assistante<sup>81</sup> de direction est commune au président et à la DTN. Cette organisation date de la fin des années 90. Auparavant, il y avait deux secrétariats de direction bien distincts. Les rapporteurs soulignent l'efficience de ce choix d'organisation qu'ils ont pu apprécier tout au long de leur mission.

L'organisation adoptée, localisation des bureaux et secrétariat conjoint, permet d'assurer un réel partage de l'information.

Le président bénéficiait, depuis 2011, d'un véhicule de fonction mis à sa disposition par le CNOSF. En 2016, lorsque le CNOSF a mis un terme à son partenariat avec BMW pour en établir un avec Toyota (à la demande du CIO), Jean-Jacques Mulot a procédé, à titre personnel, fin décembre 2016, au rachat du véhicule de marque BMW. La FFA ne dispose d'aucun véhicule de fonction.<sup>82</sup>

## 2.2.5 Les commissions

Plusieurs commissions sont prévues par les statuts : commission des opérations électorales, commissions des juges et arbitres, commission médicale, commission de la formation.

La commission nationale de discipline, le conseil fédéral d'appel, ainsi que les organes disciplinaires de première instance et d'appel en matière de lutte contre le dopage sont créés, respectivement, par le règlement disciplinaire et le règlement disciplinaire particulier relatif à la lutte contre le dopage.

Les autres commissions et délégations<sup>83</sup> sont créées par le comité directeur. Il est notamment prévu une commission sportive pour chacune des disciplines pratiquées à la fédération. Ces commissions sportives proposent au comité directeur, qui statue en dernier ressort, leur politique respective élaborée en concertation et en accord avec le DTN.

La commission de surveillance des opérations électorales n'est constituée que de manière ponctuelle. Elle est composée de trois membres élus spécifiquement avant chaque Assemblée générale élective<sup>84</sup>.

Chacune des autres commissions est composée de cinq membres ou plus, élus pour quatre ans par le comité directeur nouvellement élu dans les conditions suivantes : les présidents de ces commissions sont élus sur proposition du président de la fédération ; les autres membres de ces commissions sont élus sur proposition du président de la commission. L'élection des

---

un « rapport d'activité ». La secrétaire générale a, notamment, en responsabilité le « dossier licences» qui fait l'objet d'une réflexion au sein des instances dirigeantes de la FFA au titre d'une personnalisation améliorée des relations FFA/Licencié-e-s (Sur ce sujet, voir infra « Communication –Marketing »)

<sup>81</sup>Vanessa Lete

<sup>82</sup> Entretiens avec Didier Marchandieu, trésorier général, et Jean-Jacques Mulot, président, le 27 décembre 2017

<sup>83</sup> La composition des commissions figure en annexe 8

<sup>84</sup> Article 20 des statuts

présidents et des membres de ces commissions se déroule à la majorité absolue des suffrages exprimés.

La commission des arbitres comprend 7 membres<sup>85</sup> : 4 hommes et 3 femmes. Elle est présidée par une femme<sup>86</sup>.

La commission médicale compte 6 membres : 3 hommes et 3 femmes. Elle est présidée par un homme<sup>87</sup>.

La commission des compétitions réunit 8 membres : 6 hommes et 2 femmes. Elle est présidée par un homme<sup>88</sup>.

La commission aviron de mer comprend (aujourd’hui) 6 membres : 3 hommes et 3 femmes. Elle est présidée par un homme<sup>89</sup>. Sa composition a, en effet, été complétée<sup>90</sup> ultérieurement<sup>91</sup> à sa constitution initiale qui ne comprenait que 4 membres (3 hommes et 1 femme).

La commission scolaire compte 6 membres : 4 hommes et 2 femmes. Elle est présidée par une femme<sup>92</sup>.

La commission universitaire réunit 5 membres : 3 hommes et 2 femmes. Elle est présidée par une femme<sup>93</sup>.

La commission tourisme et loisir sportif comprend 6 membres : 5 femmes et 1 homme. Elle est présidée par une femme<sup>94</sup>.

La commission promotion et communication réunit 5 membres : 4 hommes et 1 femme. Elle est présidée par un homme<sup>95</sup>.

La commission handi-aviron compte 5 membres : 3 femmes et 2 hommes. Elle est présidée par une femme<sup>96</sup>.

La commission aviron indoor compte 5 membres : 4 hommes et 1 femme. Elle est présidée par un homme<sup>97</sup>.

Deux référents développement durable (1 homme et 1 femme) ont par ailleurs été désignés.

---

<sup>85</sup> Depuis la désignation d'un nouveau membre à l'occasion de la réunion du comité directeur du 06 octobre 2017, Dominique Janiak

<sup>86</sup> Josy Brégal

<sup>87</sup> Pierre Goudet

<sup>88</sup> Thierry Renault

<sup>89</sup> Richard Mouchel

<sup>90</sup> Jessica Berra et d'Endaïka Arraun Elkarte ont intégré la commission « Aviron de mer »

<sup>91</sup> A l'occasion de la réunion du comité directeur tenue le 06 octobre 2017

<sup>92</sup> Anne Tollard-Nottelet

<sup>93</sup> Marie-Laurence Copie

<sup>94</sup> Martine Scotton

<sup>95</sup> Éric Notin

<sup>96</sup> Isabelle Laccours-Danjou

<sup>97</sup> Vincent Busser

Hors commission de surveillance des opérations électorales<sup>98</sup>, ce sont ainsi 59 élus qui contribuent à la vie des commissions fédérales : 33 hommes (55,93 %) et 26 femmes (44,06 %).

## 2.2.6 La rénovation de la gouvernance fédérale<sup>99</sup>

Jean-Jacques Mulot a rappelé, en réunion de comité directeur du 06 octobre 2017, qu' « *il s'était engagé à rénover, durant son mandat, la gouvernance de la FFA* ».

Il a, à ce titre, et à cette occasion, présenté et commenté le « document de travail », diffusé lors de la précédente réunion de cette instance<sup>100</sup>, qui liste les sujets à traiter.

Quelques mois plus tôt, dans son allocution en assemblée générale 2017<sup>101</sup>, le président de la FFA s'était dit « *conscient de la nécessité de développer davantage les liens avec les clubs et de renforcer les relations avec les ligues et les comités départementaux* ».

Il avait à cet effet proposé une série de mesures dont certaines ont été mises en œuvre :

- création d'une « commission fédérale promotion et communication », dont le fonctionnement est aujourd'hui effectif ;
- planification d'un temps d'échange avec les responsables des clubs sur le site des épreuves nationales, temps qui a été organisé le mois suivant à Cazaubon (commune du Gers) ;
- intensification, programmation améliorée et meilleure structuration des échanges entre les présidents de ligue et les élus fédéraux, à travers, d'une part, des rencontres au sein des ligues avec des élus fédéraux et des membres de la direction technique nationale, dont plusieurs ont déjà été tenues et d'autres programmées et, d'autre part, deux réunions annuelles, au lieu d'une par le passé (la première a eu lieu à Brive fin avril 2017) ;
- association, dès la réforme (sportive) territoriale achevée, des présidents de ligue aux travaux du comité directeur, les uns comme « membres élus », les autres en qualité d' « invités » à chaque réunion.

Le règlement intérieur<sup>102</sup> a été profondément modifié et sa nouvelle version adoptée par l'assemblée générale à l'occasion de l'assemblée générale fédérale tenue le 18 mars 2017. Il comporte notamment un ensemble de dispositions relatives à l'impact de la réforme territoriale sur l'organisation et le fonctionnement des organes déconcentrés de la FFA (ligues, comités départementaux).

Surtout à la demande du président Mulot, un groupe de travail a été constitué. Il devait compter 3 membres du bureau fédéral, 2 présidents de ligue et 1 président de comité départemental.

Il a été finalement composé comme suit : Jean-Jacques Mulot, président de la FFA, Sophie Gautier-Guyon, secrétaire générale, Thierry Renault, président de la « commission des

---

<sup>98</sup> Et hors référents « développement durable »

<sup>99</sup> L'organigramme fonctionnel actuel figure en annexe 7

<sup>100</sup>Tenue le 08 juin 2017

<sup>101</sup> Tenue à Rennes le 18 mars 2017

<sup>102</sup> Consultable sur le site web de la FFA : [www.avironfrance.fr](http://www.avironfrance.fr)

compétitions », Arnaud Tixier, président de la ligue de Lorraine<sup>103</sup>, membre de la « commission des compétitions », Soizick Perot, présidente de la ligue de Bretagne, membre de la « commission tourisme et loisir sportif », Alain Waché, membre de la « commission scolaire », Pierre Trichet, référent « développement durable ».

Des préconisations devront être formulées par ce groupe de travail à l'intention du bureau et du comité directeur dans un premier temps, portant, en particulier, sur :

- le corps électoral<sup>104</sup> ;
- le mode de scrutin<sup>105</sup> ;
- la date des élections<sup>106</sup> ;
- le nombre de membres du comité directeur<sup>107</sup> ;
- la durée du mandat<sup>108</sup> ;
- la représentation hommes/femmes<sup>109</sup> ;
- les membres de droit<sup>110</sup> ;
- la limite d'âge, le nombre de mandats, les cumuls<sup>111</sup> ;
- l'élection du président<sup>112</sup> ;
- le pouvoir votatif<sup>113</sup>.

Dans le « document de travail », diffusé au membre du groupe, le président a apporté des informations précises relatives aux différentes situations auxquelles avaient été confrontées les fédérations sportives et les choix qu'elles avaient d'ores et déjà pour nombre d'entre elles opérés (lorsqu'ils étaient connus) - Voir les notes de bas de page correspondantes.

Parmi l'ensemble des sujets identifiés, ceux relatifs au mode de scrutin et au pouvoir votatif sont considérés comme « sensibles ».

---

<sup>103</sup> Aujourd'hui président de la ligue Grand-Est

<sup>104</sup> Jean-Jacques Mulot, président de la FFA, a diffusé aux membres du bureau et du comité directeur les éléments d'information et de comparaison (entre fédérations) suivants relatifs à la constitution du corps électoral : sur 93 fédérations, clubs pour 33 (choix majoritaire des petites fédérations, à l'exception du golf, de l'équitation et du rugby), régions pour 24, régions + départements pour 19, régions + clubs pour 4, régions = départements + clubs pour 3, départements pour 12

<sup>105</sup> Convient-il d'aller vers un scrutin de liste en lieu et place d'un scrutin plurinominal ? Faut-il adopter un dispositif de « liste complète » ou de « liste partielle » ? Sur 93 fédérations, scrutin plurinominal pour 50, scrutin de liste pour 43 (36 pour liste complète, 7 pour liste partielle + plurinominal). En cas de recours au scrutin plurinominal, 1 tour pour 19 fédérations, 2 tours pour 38

<sup>106</sup> Leur tenue est désormais obligatoire avant le 31 décembre de l'année des JO d'été

<sup>107</sup> De 10 à 50 avec une moyenne de 25

<sup>108</sup> Sa durée obligatoire est de 4 années

<sup>109</sup> La très grande majorité des fédérations sportives applique la réglementation en vigueur, sans cependant aller au-delà des exigences des dispositions réglementaires

<sup>110</sup> Cette démarche est en principe impossible car les dispositions du code du sport exigent le respect du « fonctionnement démocratique » et les dispositions statutaires obligatoires (DSO) imposent le principe de l'élection des membres des instances dirigeantes

<sup>111</sup> En l'état actuel, très peu de fédérations limitent l'âge ou le nombre de mandats

<sup>112</sup> Sur 93 fédérations, 54 élisent au sein du comité directeur un candidat qui est ensuite élu par l'AG, 4 élisent d'abord le président, 17, ayant un scrutin de liste, désignent automatiquement président la tête de la liste gagnante, 10, ayant un scrutin de liste, élisent le président parmi les élus du CD

<sup>113</sup> Il convient de déterminer le nombre de voix dont disposera chaque votant

Actuellement, l'élection repose sur les délégués, eux-mêmes élus au sein des ligues (de 1 à 3 soit de 45 à 50 délégués).

Le besoin d' « élargir la base » est assez largement partagé. « *Une fois la réforme territoriale achevée, le nombre de délégués élus dans les assemblées générales de ligues pour représenter les clubs aux assemblées générales fédérales va mécaniquement diminuer. Il était de 48 maximum, il va descendre à 34. Ce nombre de 34 devient vraiment trop faible* »<sup>114</sup>.

Mais faut-il pour autant aller jusqu'au vote des/par les clubs ? A titre personnel, le président Mulot n'y est pas favorable. En outre, cette modification devra pour être adoptée remporter un vote de l'AG aux 2/3.

Quel pouvoir votatif faut-il accorder aux titulaires de la (seule) « licence indoor » ? Le président de la FFA a beaucoup mis l'accent sur le fait que les présidents de ligue sont et seront consultés.

Par ailleurs, la question de la part et de la place des comités départementaux est appréciée comme « délicate ». Il existe, en effet, de (tout) petits comités départementaux. L'ambition est de parvenir à assurer une représentation de la diversité (des institutions œuvrant au sein de la FFA).

La FFA a accepté que les ligues puissent avoir leurs propres modes et modalités d'élection. Il y a tout à la fois adoption de statuts types des et pour les ligues mais aussi possibilité et de fait liberté pour chaque ligue de conserver le mécanisme antérieur et d'adopter tel ou tel mode et modalités d'élection<sup>115</sup>. **Il n'y a pas eu sur ce sujet (très sensible) d'harmonisation. Cette absence d'harmonisation n'est pas, de l'avis des rapporteurs, un choix (ou plutôt une absence de choix) satisfaisante.** Le président de la FFA a récemment indiqué que « *le vote en AG devrait intervenir fin 2018 ou en 2019* », alors qu'il avait initialement envisagé une date plus précoce (mars 2018)<sup>116</sup>.

**Les rapporteurs considèrent que cette réflexion est indispensable et que la méthode de travail adoptée par la FFA est adaptée et de nature, à condition qu'elle soit conduite avec volontarisme et dans le respect d'un calendrier « non extensible »<sup>117</sup>, à déboucher sur des recommandations utiles.**

**Ils préconisent, d'une part, qu'elle soit conduite dès à présent et sur un rythme soutenu (car plusieurs mois sont déjà passés depuis la tenue de l'AG élective<sup>118</sup>) et, d'autre part, que des points d'étape et des validations de suggestions soient réalisés devant le bureau et le comité directeur.**

---

<sup>114</sup> Jean-Jacques Mulot (AG de la FFA Rennes 18 mars 2017)

<sup>115</sup> A titre d'exemple, le comité directeur de la ligue Ile-de-France d'aviron (LIFA° est élu sur le principe 1 licence = 1 voix. La LIFA souhaite voir ce dispositif appliqué pour les élections fédérales nationales

<sup>116</sup> « *Voilà un important chantier, celui de la rénovation de la gouvernance de la fédération, qui doit s'ouvrir avec l'objectif de faire des propositions qui devront être validées à la prochaine assemblée générale en mars 2018* » (Jean-Jacques Mulot, président de la FFA, AG fédérale Rennes 18 mars 2017)

<sup>117</sup> A cet égard, l'évocation de 2018 ou 2019 n'est pas suffisante. Il faudra préciser davantage, en indiquant notamment le mois de l'année considérée

<sup>118</sup> Tenue le 06 décembre 2016

**Préconisation 5 :** Conduire, à un rythme soutenu, la démarche de rénovation de la gouvernance fédérale, conformément aux engagements pris en ce sens par le président, lors de son élection intervenue en décembre 2016, en veillant à informer régulièrement les instances statutaires de la FFA, bureau et comité directeur, et à faire valider, chaque fois que de besoin, par leurs soins les recommandations appréciées comme pertinentes.

Au titre de la procédure contradictoire, le président de la FFA a indiqué : « *Le comité directeur aura à se prononcer le 3 février (2018) sur les propositions du bureau et du groupe de travail désigné lors du comité directeur. Elles ont pour objectif notamment d'élargir le corps électoral mais ne prévoient pas le vote direct par les clubs. Cependant, la fédération souhaite ne pas finaliser cette rénovation de la gouvernance avant de connaître les directives venant de l'Etat, qui seront connues en 2018 et qui imposeront peut-être aux fédérations le vote direct par les clubs.* »

## 2.3 Une politique de ressources humaines qui s'appuie fortement sur les cadres d'État et sur les interactions efficaces entre leurs interventions et celles des salariés du siège fédéral

### 2.3.1 Les salariés de la fédération<sup>119</sup>

La FFA emploie 16 salariés à temps complet (auxquels il convient d'ajouter deux agents en contrat d'apprentissage et un agent à mi-temps (homme de ménage)), soit un total de 19<sup>120</sup>, répartis comme suit au sein des différents services et départements : « Services administratifs » : 7 ; « Département communication-marketing » : 4 (dont 1 apprenti<sup>121</sup>) ; « Département haut-niveau » : 4 (dont le bateleur présent sur la base de Vaires-sur-Marne<sup>122</sup>) ; « Département développement » : 3 (dont 1 apprenti) ; « Département emploi-formation » : 1.

Il n'y a pas de directeur général de la FFA. C'est une volonté des présidents successifs. Le trésorier général fait office de directeur administratif et financier. Le DTN fait office de directeur général sur plusieurs sujets importants.

La masse salariale acquittée par la FFA représentait 1 198 424 euros<sup>123</sup>.

Tous les salariés de la FFA sont payés sur 13 mois, bénéficiant d'une prime exceptionnelle de fin d'année (son montant était de 850 euros en 2016), ont une prise en charge du prix de la « carte Navigo », reçoivent des tickets restaurant.

19 salariés n'est pas un effectif très nombreux en regard, d'une part, de la diversité des champs d'intervention de la fédération et, d'autre part, du montant du budget fédéral.

Ce nombre assez réduit de salariés au siège social pourrait-il être de nature à engendrer une forme de « sous-administration », voire une non-appréhension de sujets importants et d'initiatives à prendre ? Le recours à des apprentis, certes sur deux ans, n'est-il pas source de changements fréquents et de risque de décalage avec des réponses à apporter en termes de compétences à mobiliser pour faire face à des besoins et attentes mouvants mais effectifs ?

---

<sup>119</sup> Voir le document joint en annexe 9

<sup>120</sup> 13 femmes et 6 hommes

<sup>121</sup> Graphiste

<sup>122</sup> David Hénin

<sup>123</sup> Données fin 2016 (Trésorier général AG Rennes 18 mars 2017)

Cependant, la complémentarité observée entre salariés fédéraux, conseillers techniques sportifs (CTS) et dirigeants (président, trésorier général, secrétaire générale) permet de renforcer l'efficience des actions de la FFA.

### 2.3.2 Les conseillers techniques sportifs (CTS)

#### 2.3.2.1 Effectifs et répartition, fonctionnelle et territoriale

##### 2.3.2.1.1 Les effectifs réels et les effectifs plafonds au 31 décembre des années de référence (2008-2016)

effectif réel au 31 12	C.T.R.	CTN	D.T.N.	E.N.	Total	eff plafond
2008	17	13	1	12	43	
2009	14	14	1	13	42	46
2010	17	15	1	13	46	
2011	17	16	1	13	47	
2012	19	16	1	14	50	
2013	19	13	1	13	46	44
2014	15	16	1	14	46	44
2015	13	17	1	14	45	44
2016	12	17	1	12	42	43

Source : Ministère des sports Direction des sports CGO-CTS

L'année 2012 a, sans conteste, constitué un pic. La progression du nombre de cadres a été forte entre 2009 et 2012. En 2016, le nombre de conseillers techniques sportifs (CTS) est équivalent à celui constaté en 2009. La diminution a été très marquée entre 2012 et 2013 (-4) et à nouveau entre 2015 et 2016 (-3). 2017 marque une très légère remontée (+ 1) permettant d'atteindre l'effectif plafond (43)<sup>124</sup>.

##### 2.3.2.1.2 Les plafonds d'effectifs CTS dont contrats PO 2014, 2015 et 2016

Effectif plafond 2014	<b>44</b>	dont	15	contrats
Effectif plafond 2015	<b>44</b>	dont	15	contrats
Effectif plafond 2016	<b>43</b>	dont	15	contrats

Source : Ministère des sports Direction des sports CGO-CTS

Ces plafonds sont très stables. L'effectif plafond pour 2016 se situe à moins 3 points par rapport à celui de la période 2008–2012.

<sup>124</sup> Les informations figurant dans le rapport sont celles fournies par le CGO-CTS (direction des sports) fin mai 2017. Interrogé le 26 janvier 2018 par la mission, le CGO-CTS a apporté les renseignements complémentaires suivants : M. Ivi Ceillier a pris sa retraite au 1er août 2017. M. Daniel Fauché a obtenu un détachement auprès du ministère d'Etat de la principauté de Monaco (département de l'Intérieur) à compter du 1er septembre 2017. Mme Charlotte Culty a été recrutée en qualité de professeur de sport (CTS) à compter du 29 décembre 2017. M. Patrick Raymond est parti à la retraite le 1er janvier 2018. Un poste de professeur de sport/CTS est ouvert au concours 2018.

### 2.3.2.1.3 L'effectif plafond de CTS 2017

Effectif plafond 2017	<b>43</b>
<i>dont, contrats de préparation olympique 2017</i>	<b>15</b>

Source : Ministère des sports Direction des sports CGO-CTS

L'effectif plafond est atteint<sup>125</sup>.

### 2.3.2.1.4 L'effectif réel de CTS 2017 au 01/01/2017

Effectif	<b>42</b>
<i>dont emplois</i>	<b>30</b>
<i>dont contrats de préparation olympique</i>	<b>12</b>
<i>sureffectif</i>	<b>0</b>

Source : Ministère des sports Direction des sports CGO-CTS et DSA1

---

<sup>125</sup> Dans le cadre de la procédure contradictoire la FFA a mis l'accent sur le fait qu'à son analyse l'effectif plafond n'avait pas été atteint à fin 2017 et qu'au 1<sup>er</sup> janvier 2017 les chiffres s'établissaient comme suit : effectif 40 (et non 42) dont emplois 25 et non 30 et contrats de haut niveau 15 et non 12.

### 2.3.2.1.5 Fonctions, missions, répartition territoriale

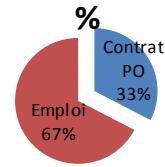
Qualité	Nom	Prénom	Né(e)s le	Fonct.	Nature du poste	Mission type	Affectation	Tx présence phys.	Grade fonctionnel	Date de fin du CPO
<b>Directeur Technique National</b>										
M.	RANVIER	Patrick	22/08/1959	D.T.N.	Contrat PO	DTN	ADMIN. CENTRALE	1	INSP GAL JS 1CL	31/12/2018
<b>Entraîneurs Nationaux</b>										
M.	BARATHAY	Samuel	01/06/1968	E.N.	Contrat PO	Entraîneur national	ADMIN. CENTRALE	1	PS CN	31/08/2017
M.	BEL	Sébastien	27/04/1971	E.N.	Contrat PO	Responsable pôle national + entraîneur national	ADMIN. CENTRALE	1	PS CN	31/08/2017
M.	BESANCON	Alexis	10/07/1974	E.N.	Contrat PO	Entraîneur national	ADMIN. CENTRALE	1	PS CN	31/08/2017
Mme	BOUTON	Pascale	04/06/1959	E.N.	Contrat PO	Responsable sectoriel	ADMIN. CENTRALE	1	CTPS HC	31/08/2017
M.	CHAPELLE	Thibaut	09/05/1977	E.N.	Contrat PO	Entraîneur national	ADMIN. CENTRALE	1	CDD	31/08/2017
M.	DECHAMP	Jérôme	06/10/1975	E.N.	Contrat PO	Responsable sectoriel	ADMIN. CENTRALE	1	PS CN	31/08/2017
M.	DELVAL	Charles	31/07/1981	E.N.	Contrat PO	CT Régional	ADMIN. CENTRALE	1	PS CN	31/08/2017
M.	GAZAN	Vincent	14/11/1980	E.N.	Contrat PO	Responsable pôle national + entraîneur national	ADMIN. CENTRALE	1	PS CN	31/08/2017
Mme	GOSSE	Christine	26/10/1964	E.N.	Contrat PO	Responsable sectoriel + responsable de pôle national	ADMIN. CENTRALE	1	PS HC	31/08/2017
M.	LEREBOULET	Didier	24/10/1976	E.N.	Contrat PO	Responsable sectoriel + CT Régional + EN	ADMIN. CENTRALE	1	PS CN	31/08/2017
M.	MEURILLON	François	10/02/1975	E.N.	Contrat PO	Responsable pôle national	ADMIN. CENTRALE	1	PS CN	31/08/2017
M.	PONS	Olivier	07/12/1958	E.N.	Contrat PO	Responsable sectoriel	ADMIN. CENTRALE	1	PS HC	31/08/2017
M.	PURIER	Gilles	15/09/1959	E.N.	Contrat PO	Responsable sectoriel	ADMIN. CENTRALE	1	CTPS CN	31/08/2017
M.	TABOURIER	Bastien	20/04/1981	E.N.	Contrat PO	Responsable du pôle national	ADMIN. CENTRALE	1	PS CN	31/08/2017
<b>Conseillers Techniques Nationaux</b>										
M.	BOSQUET	Gilles	14/07/1974	CTN	Emploi	Entraîneur national	OCCITANIE	1	PS CN	
Mme	BUNIET	Gaëlle	21/01/1978	CTN	Emploi	Entraîneur national	PAYS DE LA LOIRE	1	PS CN	
M.	COLARD	Michel	05/05/1960	CTN	Emploi	Responsable sectoriel + CT Régional	OCCITANIE	1	PS CN	
M.	FAUCHE	Daniel	22/12/1966	CTN	Emploi	Entraîneur national	AUVERGNE RHONE ALPES	1	PS CN	
M.	FOUCAUD	Yvonig	25/01/1978	CTN	Emploi	Responsable sectoriel	ILE DE FRANCE	1	PS CN	
Mme	GIGLEUX	Hélène	17/11/1980	CTN	Emploi	Responsable sectoriel + entraîneur national	ILE DE FRANCE	1	PS CN	
M.	GOISSET	Maxime	04/04/1985	CTN	Emploi	Entraîneur national	GRAND EST	1	PS CN	
M.	GUILHEM	Maxime	25/04/1981	CTN	Emploi	Entraîneur national	GRAND EST	1	PS CN	
M.	JOLLY	Pascal	10/09/1955	CTN	Emploi	Responsable sectoriel	ILE DE FRANCE	1	PS HC	
M.	MACIEJEWSKI	Hugo	05/01/1978	CTN	Emploi	Responsable sectoriel	ILE DE FRANCE	1	PS CN	
M.	MOREL	Pascal	25/01/1979	CTN	Emploi	Responsable sectoriel + CT régional	AUVERGNE RHONE ALPES	1	PS CN	
M.	PIALAT	Christophe	16/07/1978	CTN	Emploi	Responsable sectoriel	P.A.C.A.	1	PS CN	
M.	PICARD	Michel	04/03/1954	CTN	Emploi	Responsable sectoriel	BOURGOGNE FRANCHE-COMTE	1	PS HC	
M.	RAYMOND	Patrick	01/07/1955	CTN	Emploi	Responsable sectoriel	ILE DE FRANCE	1	PS HC	
Mme	RIBES	Camille	14/01/1985	CTN	Emploi	Entraîneur national	ILE DE FRANCE	1	PS CN	
M.	SCHULTE	Yannick	28/11/1970	CTN	Emploi		GRAND EST	1	PS CN	
<b>Conseillers Techniques Régionaux</b>										
M.	CEILLIER	Ivi	06/07/1955	C.T.R.	Emploi	CT Régional	BRETAGNE	1	PS HC	
M.	DEPIERRE	Gaël	12/05/1982	C.T.R.	Emploi	CT Régional	P.A.C.A.	1	PS CN	
M.	DESLAVIERE	Yvan	28/05/1973	C.T.R.	Emploi	CT Régional	ILE DE FRANCE	1	PS CN	
M.	DOUCET	Frédéric	29/06/1981	C.T.R.	Emploi	CT Régional	HAUTS DE France	1	PS CN	
M.	GRANIER	Sébastien	06/11/1977	C.T.R.	Emploi	CT Régional	NOUVELLE AQUITAINE	1	PS CN	
M.	HOUSSET	Julien	31/05/1977	C.T.R.	Emploi	CT Régional	OCCITANIE	1	PS CN	
M.	HUSS	Alexandre	11/03/1980	C.T.R.	Emploi	CT Régional	CENTRE VAL DE LOIRE	1	PS CN	
Mme	JULLIEN	Marion	24/12/1972	C.T.R.	Emploi	CT Régional	GRAND EST	1	P EPS CN	
M.	PERRIER	Frédéric	07/02/1977	C.T.R.	Emploi	CT Régional	BOURGOGNE FRANCHE-COMTE	1	PS CN	
M.	SERVEL	Robert	05/09/1964	C.T.R.	Emploi	CT Régional	PAYS DE LA LOIRE	1	PS CN	
M.	TANT	Sébastien	17/01/1975	C.T.R.	Emploi	CT Régional	HAUTS DE France	1	PS CN	
Total de CTS								42	dont 15 contrats de	

Répartition (en %) des missions des CTS entre missions nationales et missions régionales

Nom	Prénom	Date de naissance	Libellé Poste	% missions régionales	% missions nationales
BARATHAY	Samuel	01/06/1968	EN AVIRON	0	100
BEL	Sébastien	27/04/1971	EN AVIRON	0	100
BESANCON	Alexis	10/07/1974	EN AVIRON	0	100
BOSQUET	Gilles	14/07/1974	CTN AVIRON	7	93
BOUTON	Pascale	04/06/1959	EN AVIRON	0	100
BUNIET	Gaëlle	21/01/1978	CTN AVIRON	11	89
CEILLIER	Ivi	06/07/1955	CTR AVIRON	77	23
CHAPELLE	THIBAUT	09/05/1977	EN AVIRON		
COLARD	Michel	05/05/1960	CTN AVIRON	48	52
DECHAMP	Jérôme	06/10/1975	EN AVIRON	0	100
DELVAL	Charles	31/07/1981	CTR AVIRON	94	6
DEPIERRE	Gaël	12/05/1982	CTR AVIRON	75	25
DESLAVIERE	Yvan	28/05/1973	CTR AVIRON	95	5
DOUCET	Frédéric	29/06/1981	CTR AVIRON	80	20
FAUCHE	Daniel	22/12/1966	CTN AVIRON	0	100
FOUCAUD	Yvonig	25/01/1978	CTN AVIRON	1	99
GAZAN	Vincent	14/11/1980	CTN AVIRON	5	95
GIGLEUX	Hélène	17/11/1980	CTN AVIRON	0	100
GOISSET	Maxime	04/04/1985	CTN AVIRON	8	92
GOSSE	Christine	26/10/1964	EN AVIRON	0	100
GRANIER	Sébastien	06/11/1977	CTR AVIRON	81	19
GUILHEM	Maxime	25/04/1981	CTN AVIRON	10	90
HOUSSET	Julien	31/05/1977	CTR AVIRON	49	51
HUSS	Alexandre	11/03/1980	CTR AVIRON	93	7
JOLLY	Pascal	10/09/1955	EN AVIRON	0	100
JULLIEN	Marion	24/12/1972	CTR AVIRON	89	11
LEREBOULET	Didier	24/10/1976	CTN AVIRON	12	88
MACIEJEWSKI	Hugo	05/01/1978	CTN AVIRON	0	100
MEURILLON	François	10/02/1975	CTN AVIRON	5	95
MOREL	Pascal	25/01/1979	CTN AVIRON	2	98
PERRIER	Frédéric	07/02/1977	CTR AVIRON	62	38
PIALAT	Christophe	16/07/1978	CTN AVIRON	17	83
PICARD	Michel	04/03/1954	CTN AVIRON	10	90
PONS	Olivier	07/12/1958	EN AVIRON	0	100
PURIER	Gilles	15/09/1959	EN AVIRON	0	100
RANVIER	Patrick	22/08/1959	DTN AVIRON	0	100
RAYMOND	Patrick	01/07/1955	EN AVIRON	0	100
RIBES	Camille	14/01/1985	CTN AVIRON	64	36
SCHULTE	Yannick	28/11/1970	EN AVIRON	13	87
SERVEL	Robert	05/09/1964	CTR AVIRON	40	60
TABOURIER	Bastien	20/04/1981	CTN AVIRON	4	96
TANT	Sébastien	17/01/1975	CTR AVIRON	84	16
				<b>Total</b>	<b>27,5</b>
					<b>72,5</b>

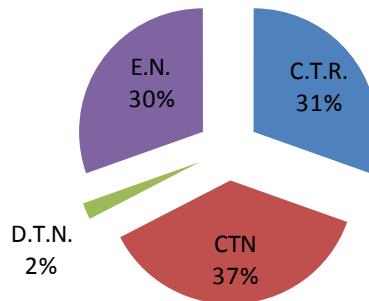
	Nombre de Nature du poste
Contrat PO	15
Emploi	27
<b>Total</b>	<b>42</b>

**CTS en Contrat PO en**



	Nombre de CTS par Fonction
D.T.N.	1
E.N.	14
C.T.R.	11
CTN	16
<b>Total</b>	<b>42</b>

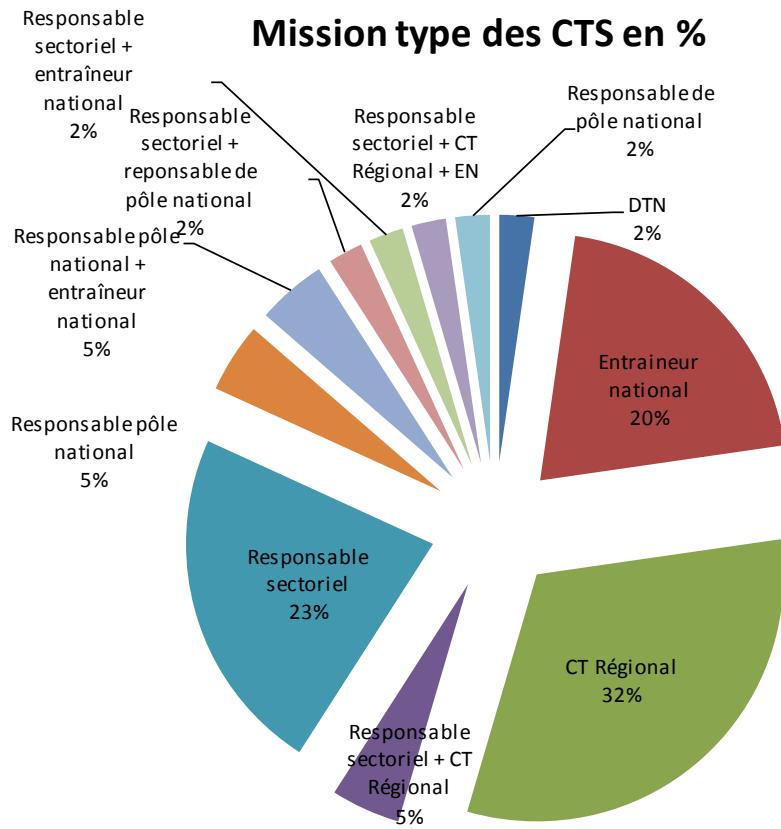
**Fonction des CTS en %**



Source : Ministère des sports Direction des sports CGO-CTS et DSA1

La répartition entre missions nationales et régionales est proche de 3/4 – 1/4.

	Nombre de Mission type
DTN	1
Entraîneur national	9
CT Régional	12
Responsable sectoriel + CT Régional	2
Responsable sectoriel	10
Responsable pôle national	1
Responsable pôle national + entraîneur national	2
Responsable sectoriel + responsable de pôle national	1
Responsable sectoriel + entraîneur national	1
Responsable sectoriel + CT Régional + EN	1
Responsable de pôle national	1
<b>Total</b>	<b>41</b>



Source : Ministère des sports Direction des sports CGO-CTS et DSA1

Affectation	CTR	CTN	Total
HAUTS DE FRANCE	2	0	2
ILE DE FRANCE	1	6	7
GRAND EST	1	3	4
NORMANDIE	0	0	0
BRETAGNE	1	0	1
CENTRE VAL DE LOIRE	1	0	1
PAYS DE LA LOIRE	1	1	2
AUVERGNE RHONE ALPES	0	2	2
BOURGOGNE FRANCHE-COMTE	1	1	2
NOUVELLE AQUITAINE	1	0	1
OCCITANIE	1	2	3
P.A.C.A.	1	1	2
CORSE	0	0	0
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>16</b>	<b>27</b>

Source : Ministère des sports Direction des sports CGO-CTS et DSA1

### 2.3.2.1.6 Analyses et commentaires des données

- Le plafond global d'emplois de CTS (toutes fédérations confondues) baissera en 2017 à hauteur de 12 emplois.

Cette baisse est toutefois deux fois moins importante par rapport à ce qu'elle aurait pu être si elle avait été opérée au prorata des effectifs. Dans ce schéma global, l'effectif total des CTS exerçant leurs missions auprès des fédérations olympiques qui représente 87,5 % des effectifs de CTS (1400/1600) a été préservé. Toutefois, il a été arbitré qu'un début de « re-répartition » des effectifs de CTS devrait avoir lieu entre ces mêmes fédérations.

- Au regard des contraintes et résultats des autres fédérations olympiques mono disciplinaires, l'effectif de la FF Aviron est actuellement apprécié comme « convenablement proportionné ». C'est la raison pour laquelle l'arbitrage rendu a conduit au maintien de l'effectif plafond 2016.

La FF Aviron ayant, au 01/01/2017, une capacité de recrutement d'1 CTS, l'ouverture d'un poste a été prévue au concours de professeur de sport, organisé fin 2017. A l'issue de ce concours, ce poste a été pourvu.

- La FFA bénéficie, à l'heure actuelle, de 15 contrats de préparation olympique (CPO) attribués au DTN et aux 14 entraîneurs nationaux (EN).
  - Sur 42 personnels exerçant des missions de CTS, seules 6 (soit 14 %) sont des femmes.
  - Sur les 15 CTS bénéficiaires de contrats de préparation olympique (CPO), seules 2 (soit 13,33 %) sont des femmes
- Les CTS, en particulier celles et ceux en responsabilité des collectifs équipes de France ont été, pour un nombre élevé d'entre eux, des compétiteurs ayant évolué au sein des équipes de France. Certains sont revenus médaillés des championnats d'Europe ou du monde, voir même des Jeux Olympiques. Leurs connaissances des exigences du haut-niveau sont pour beaucoup avérées. Le management par leurs soins des athlètes a, néanmoins, pu se révéler parfois plus délicat ; par ailleurs, le management par le DTN de certains CTS en responsabilité de collectifs a pu, lui aussi, être difficile. **La mission a parfois eu le sentiment que des difficultés, faute de solutions efficaces et facilement mobilisables, pour les résoudre ont pu parfois n'être que déplacées et non encore résolues sur le fond.**
- 16 CTN sont affectés au plan territorial et relèvent en termes de gestion des DRJSCS des régions concernées. Cependant, plusieurs de ces cadres ont des volumes de missions nationales très significativement supérieurs à leurs missions territoriales. En outre, 4 des 16 cadres (25 %) sont affectés en Ile-de-France, à proximité donc du siège fédéral de Nogent sur Marne et de la base de Vaires, sites prioritaires d'impulsion et/ou de déclinaison des politiques nationales.
- Aux termes de l'avenant 2016 à la convention cadre 2015-2018 passée entre l'État (direction des sports) et la FFA, le nombre d'agents de l'État exerçant les missions de CTS auprès de la fédération est fixé à 43. Il a été porté de 42 à 43 au titre de l'année 2017.

Cet effectif place la FFA au 15<sup>ème</sup> rang des fédérations les mieux dotées en personnels du ministère assurant des missions de conseillers techniques sportifs (CTS) auprès des fédérations sportives.

### 2.3.3 La direction technique nationale

#### 2.3.3.1 Le directeur technique national (DTN)

Le directeur technique national (DTN) est Patrick Ravnier depuis l'assemblée générale fédérale du 16 mars 2013, organisée à Chalon sur Saône. Il a succédé à Pascal Berrest suite à la demande exprimée par le président Jean-Jacques Mulot auprès du ministre chargé des sports. Depuis le 1er novembre 2012, Patrick Ravnier était chargé de mission faisant office de DTN auprès du président de la FFSA. Une position qui a duré jusqu'au printemps 2013 avant qu'il ne devienne officiellement le nouveau DTN. Le ministère des Sports avait indiqué qu'il attendrait le résultat des élections avant de nommer un nouveau responsable technique.

*«Pour donner un nouvel élan, c'est important de faire appel à quelqu'un qui n'est pas dans le circuit mais qui n'est pas non plus extérieur au milieu»,* avait déclaré Jean-Jacques Mulot pour expliquer son choix. Le président a mis l'accent sur le fait que le DTN qu'il pressentait « connaissait bien la maison et l'ailleurs », parce qu' « il avait été sportif de haut-niveau en aviron », qu' « il avait été cadre, conseiller technique sportif, au sein de la fédération », qu' « il avait exercé professionnellement dans d'autres secteurs, au ministère, à la préparation olympique,... ». Ancien rameur de niveau national, Patrick Ravnier, 53 ans à sa prise de fonction, a été conseiller technique sportif (CTS) auprès de la Fédération de 1991 à 1994 en tant que responsable du suivi social des rameurs. Il a, par la suite, été, notamment, DTN de la fédération française des sports de glace de 2003 à 2006, puis membre du cabinet de Rama Yade, secrétaire d'Etat aux Sports. Il est inspecteur général de la jeunesse et des sports en position de détachement à la FFA.

Au cours des cinquante dernières années (1968–2017) la fédération (FFSA, puis FFA) a connu 6 directeurs techniques nationaux :

Le tableau ci-dessous présente sur cette période de référence (1968-2017), l'historique des DTN :

Période	Historique des DTN	
	Prénom	Nom
2017-2020	Patrick	Ranvier
2013-2016	Patrick	Ranvier
2009-2012	Pascal	Berrest
2005-2008	Pascal	Berrest
2001-2005	Yannick	Lesaux
1997-2000	Yannick	Lesaux
1994-1996	Yannick	Lesaux
1991-1994	Jean-Richard	Germont
1985-1990	Bernard	Leroy
1968-1985	Bernard	Bourandy

Aucune femme n'a accédé aux fonctions de DTN dans l'histoire de la fédération.

Les DTN successifs ont, pour la plupart d'entre eux, bénéficié d'une « durée de vie » de nature à leur permettre de mettre en œuvre et d'impulser des démarches et des actions : Bernard Bourandy (17 années), Yannick Lesaux (11 années), Pascal Berrest (7 années) ont effectué des mandats de DTN que l'on peut apprécier au regard de la pratique comme longs. Patrick Ravnier, s'il allait au terme de son mandat (et s'il n'en effectuait pas un nouveau), serait resté 7 années en poste. Et même sur les mandats plus courts, les DTN Bernard Leroy (5 années) et Jean-Richard Germont (3 années) seront demeurés en fonction sur des périodes supérieures à nombre de leurs collègues d'autres disciplines. Ces « durées de vie » méritent d'être mises en comparaison avec celles des présidents qui se sont succédé sur la même période de référence : 4 présidents (Voir tableau supra Page 34). On observe donc une stabilité significative sur les deux versants, présidents et directeurs techniques nationaux.

Trois des six DTN ont été conseillers techniques (au sein de cabinets) de ministres chargés des sports (Jean-Richard Germont, Yannick Le Saux, Patrick Ravnier).

Patrick Ravnier est très présent, physiquement, à Nogent-sur-Marne. Lorsqu'il n'est pas en déplacement lié à une compétition ou à un regroupement d'athlètes, le DTN est au siège de la FFA. Ses échanges avec les deux DTN/A et le personnel du siège, ainsi qu'avec les élus membres des commissions à l'occasion de leurs réunions de travail sont très fréquents. Le DTN assiste avec voix consultative aux réunions du comité directeur et du bureau.

Au-delà d'échanges téléphoniques réguliers, le président tient avec le DTN au moins une séance de travail par semaine, d'une durée appréciée par les intéressés à une heure en moyenne.

Une réunion hebdomadaire est, par ailleurs, organisée par le président : en sont membres outre le président, le DTN, le trésorier général et le DTN adjoint en charge du développement, de l'emploi et de la formation<sup>126</sup> Cette réunion porte le nom connu de toutes et tous au sein de la FFA de « G4 ». Elle permet le traitement et le suivi permanents de l'activité fédérale, de réguler les agendas et d'identifier des urgences. L'assistante de direction en assure un relevé de conclusions à l'intention des participants. Ce fonctionnement se révèle à l'analyse efficace. Il peut, cependant, compte-tenu du fait qu'une telle organisation n'est pas inscrite dans les statuts, poser la question des relations avec le bureau fédéral. Le président de la FFA en est parfaitement conscient et a indiqué « *veiller à la bonne complémentarité des réunions du G4 et celles du bureau* ».

Les relations de Jean-Jacques Mulot, président de la FFA, avec le Directeur Technique National, Patrick Ravnier sont très régulières et marquées par la confiance réciproque.

A noter la participation du DTN/A en charge du développement, de l'emploi et de la formation, Gilles Purier, à toutes les réunions du « G4 »<sup>127</sup> .

---

<sup>126</sup> Gilles Purier

<sup>127</sup> Ce qui n'est le cas ni de sa collègue DTN/A, en charge du haut-niveau, Pascale Bouton, ni de son collègue Adjoint au DTN, en charge des compétitions, Pascal Jolly, ni, côté élus, de la secrétaire générale, Sophie Gautier-Guyon

Le rôle et les responsabilités du DTN sont en outre importantes en matière financière ainsi que le précisent de nombreuses dispositions du règlement financier<sup>128</sup>.

### **2.3.3.2 L'organisation de la direction technique nationale**

Outre le DTN, la direction technique compte 2 DTN adjoints, dont l'une est en charge du haut niveau<sup>129</sup> et l'autre du développement, de l'emploi et de la formation, ainsi qu'un adjoint au DTN en charge des compétitions. Les deux DTN/A sont des cadres très expérimentés qui connaissent parfaitement bien l'organisation et le fonctionnement de la FFA.

### **2.3.3.3 L'encadrement des équipes de France**

Cet encadrement est assuré par :

- **Equipe de France Senior Femme (5) :**

Christine Gossé, cheffe de secteur, Olivier Pons, entraîneur, Equipe de France Olympique, Vincent Gazan, entraîneur, Equipe de France -23 ans, Maxime Goisset, entraîneur, Equipe de France -23 ans, François Meurillon, entraîneur, Equipe de France -23 ans.

- **Equipe de France Senior Homme (7) :**

Alexis Besançon<sup>130</sup>, chef de secteur, Samuel Barathay, entraîneur, Equipe de France Olympique, Thibault Chapelle, entraîneur, Equipe de France Olympique, Didier Lereboulet, entraîneur, Equipe de France Olympique, Daniel Fauché, entraîneur, Equipe de France -23 ans, Frédéric Perrier, entraîneur, Equipe de France -23 ans, Yannick Schulte, entraîneur, Equipe de France -23 ans.

- **Equipe de France Handi-aviron (2) :**

Charles Delval, chef de secteur, Frédéric Doucet, entraîneur.

- **Equipe de France Junior (6) :**

Jérôme Dechamp, chef de secteur, Gaëlle Buniet, entraîneure, Michel Colard, entraîneur, Camille Ribes, entraîneure, Bastien Tabourier, entraîneur, Gaël Depierre, responsable Junior B et programme performance Jeune.

Soit, au total, 20 cadres techniques, au sein desquels on ne décompte que 3 femmes (soit 15 %).

### **2.3.3.4 Les cadres à mission régionale**

Sur les 42<sup>131</sup> personnels exerçant des missions de conseillers techniques sportifs (CTS) auprès de la fédération française d'aviron, seuls 11 (soit 26 %) assuraient à titre majoritaire ces missions au plan régional.

---

<sup>128</sup> Le règlement financier (annexe 3 du règlement intérieur) de la FFA figure en annexe 10

<sup>129</sup> Pascale Bouton

<sup>130</sup> Alexis Besançon a souhaité être relevé, fin novembre 2017, de sa mission de chef du secteur homme pour raisons personnelles. Il conserve sa mission d'entraîneur national. Le rôle et les missions de chef du secteur homme ont été confiés à Samuel Barathay.

Samuel Barathay a été champion du monde et médaillé de bronze aux Jeux Olympiques d'Atlanta en 1996. Il était également entraîneur du quatre sans barreur homme, champion du Monde en 2010.

<sup>131</sup> Données 2016 (43 en 2017)

13 des 17 conseillers techniques nationaux (CTN) (soit 76,5 %) exercent, pour une part de leurs emplois du temps respectifs, des missions régionales (mais certains pour une part très réduite, voire purement symbolique de leur temps de travail total<sup>132</sup>). On perçoit bien la volonté du DTN d'afficher des complémentarités entre dimensions régionale et nationale des interventions. Cependant, au total, les missions régionales ne représentent que 27,5 % du temps de travail cumulé de tous les CTS placés auprès de la FFA.

On pourrait avoir le sentiment, sur la base d'une lecture un peu rapide des documents RH, que des mobilités existent. En fait, en y regardant de plus près, elles ne sont, pour la quasi intégralité d'entre elles, que fonctionnelles. Les mobilités géographiques sont assez rares. Les CTS restent sur le même espace géographique et se voient confier par le DTN de nouvelles responsabilités le plus fréquemment à dimension nationale (assortie d'une évolution des fonctions de CTR en CTN). Il est essentiel que de telles évolutions de missions de responsabilités et à l'arrivée de fonctions soient précédées d'échanges avec les responsables et acteurs sur les territoires (DRJSCS, présidentes et présidents des ligues).

#### Répartition des CTS par région (avant et après la réforme territoriale)<sup>133</sup>

*Avant la réforme territoriale (anciennes ligues)*



<sup>132</sup> 1, 2, 4, 5,...%

<sup>133</sup> Source : Ministère des sports CGO-CTS et DTN FFA

*Après la réforme territoriale (nouvelles ligues)*



Source : Ministère des sports CGO-CTS et DTN FFA

### 2.3.3.5 La rémunération des CTS

Les 43 agents rémunérés par l'État exerçant des missions de CTS auprès de la fédération représentent une masse salariale estimée<sup>134</sup> à 3 100 500 €.

La fédération a, par ailleurs, versé au titre de l'année 2016 (pour la période du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2016), des compléments de rémunération<sup>135</sup> sur fonds propres : 185 011 € (au bénéfice de 42 agents)<sup>136</sup><sup>137</sup>.

<sup>134</sup> Par le ministère chargé des sports (direction des sports CGO-CTS et DSA1 Données 2017)

<sup>135</sup> Montants nets imposables, contribution sociale généralisée (CSG) et contribution pour le remboursement de la dette sociale (CRDS) comprises. Source : FFA Trésorier général DADS

<sup>136</sup> Contre 194 465 € au titre l'année 2015 (pour la période du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2015). Source : FFA Trésorier général DADS

<sup>137</sup> Ce dispositif est abrogé par le décret no 2017-172 du 10 février 2017 portant application de l'article 23 de la loi no 2015-1541 du 27 novembre 2015 visant à protéger les sportifs de haut niveau et professionnels et à sécuriser leur situation juridique et sociale. La direction des sports (CGO-CTS) ne disposait pas encore à ce stade de l'année (fin novembre 2017) des informations relatives à l'année 2017

## 2.4 Une situation financière régulière et transparente, mais structurellement fragile

### - L'organisation de la FFA

Au sein de l'organigramme fonctionnel, le positionnement et le rôle du trésorier général sont clairement identifiés. Le trésorier général est, depuis 16 ans, Didier Marchandea<sup>138</sup>. Il relève de l'autorité du président de la FFA, Jean-Jacques Mulot. Il bénéficie du concours des « Services administratifs » et plus particulièrement du service « comptabilité », composé de deux agents<sup>139</sup>, Isabelle Dubuc, contrôleur de gestion, cheffe du service comptable<sup>140</sup>, et Jean-Philippe Croizard, comptable, ainsi que du concours de Marie-Christine Wésolowski, « responsable Intranet et relations avec les clubs » et de Sylvain Bosquet, webmaster.

La FFA a renouvelé son contrat avec le cabinet KPMG, avec lequel elle travaille depuis le début des années 90. Il s'agit d'un mandat de moyen terme (6 ans).

Deux vérificateurs aux comptes et un suppléant ont été désignés par l'assemblée générale de la FFA.

Le trésorier général entretient, par ailleurs, des relations de travail étroites avec le DTN, Patrick Ravier, et les 2 DTN/A, Gilles Purier et surtout Pascale Bouton, DTN/A en charge du haut-niveau (en raison de l'importance revêtue par le sujet de l'acquisition et de la gestion des équipements). Il assure le suivi régulier du « département Communication-Marketing »<sup>141</sup>.

Il joue le rôle de DRH pour les personnels salariés de la FFA travaillant au siège : payes, congés, récupérations, RTT,...

Il est, au sein du « trio d'élus nationaux », président, secrétaire générale, trésorier général, celui qui est le plus présent, physiquement, au siège (Nogent-sur-Marne) : il est, en effet, là en moyenne deux jours et ½ par semaine. Son bureau est situé à proximité immédiate de

---

<sup>138</sup> Didier Marchandea est, de formation, expert-comptable. Il a exercé professionnellement sur Besançon et la région Franche-Comté. « *Il a été expert-comptable en cabinet, puis DG d'une grosse entreprise. Il a créé une société ayant pour objet l'informatisation des cabinets d'expertise comptable qu'il a vendue à la Cegid en 2007. Il a par la suite été consultant en expertise comptable* » (entretien du 05 juillet 2017)

Il a été président de la ligue de Franche-Comté d'aviron (jusqu'en 2002) et a été « *président fondateur du Cdos* » (entretien du 05 juillet 2017). Il a assuré les fonctions de vérificateur aux comptes de la fédération. Il a été gérant d'une filiale de la fédération dénommée « Aviron France Promotion » (AFP) qui avait été créée pour assurer la gestion des opérations soumises à la TVA et à la taxe professionnelle. Cette structure a été absorbée par la fédération en 2011 qui a fait alors le choix de la sectorisation (en raison des risques liés à la taxe professionnelle sur les matériels) -choix différent de celui opéré par la FF ski-. Didier Marchandea qui était membre du comité directeur de la FFA depuis 1997 a accédé à la fonction de trésorier général fédéral en 2001 à la demande du président de l'époque, Alain Tellier (qui avait succédé à Denis Masseglia)

<sup>139</sup> Qui travaillent dans le même bureau, en vis-à-vis, assurant ainsi un partage permanent de l'information

<sup>140</sup> Depuis 2007. I. Dubuc est entrée à la fédération en 1998 en qualité de comptable (placée auprès du chef comptable). Elle ne venait pas du « monde de l'aviron ». Elle avait auparavant travaillé durant une quinzaine d'années dans le secteur du BTP

<sup>141</sup> « *dans la mesure où le Vice-Président chargé de la communication et du marketing, Eric Notin, demeure et travaille sur Marseille* » (Entretien du 05 juillet 2017)

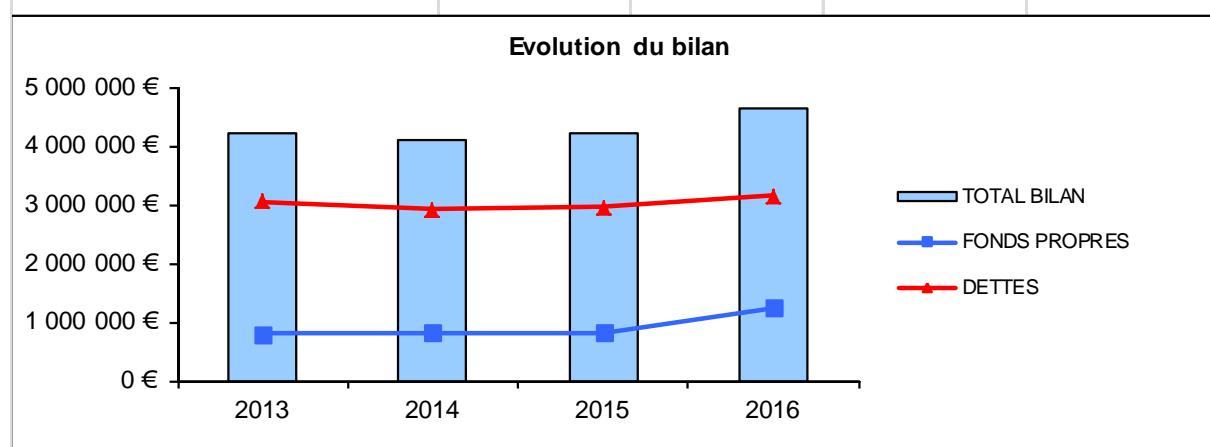
ceux du président, du DTN et de l'assistante de direction. Il est membre de la réunion hebdomadaire dit « Groupe des quatre » ou « G4 »<sup>142</sup>.

## 2.4.1 Les comptes financiers 2013 à 2016

L'analyse, conduite sur 4 ans (2013-2016) des comptes financiers, permet d'observer, d'une part, une maîtrise de la FFA de ses principaux postes de dépenses, traduisant une réelle rigueur dans les méthodes, assortie de procédures et d'outils robustes de gestion, de suivi et de contrôle, mais aussi, d'autre part les très grandes difficultés éprouvées par cette fédération pour faire évoluer son modèle économique et la constitution (historique) de ses ressources (licences ; subvention du ministère chargé des sports ; partenariats).

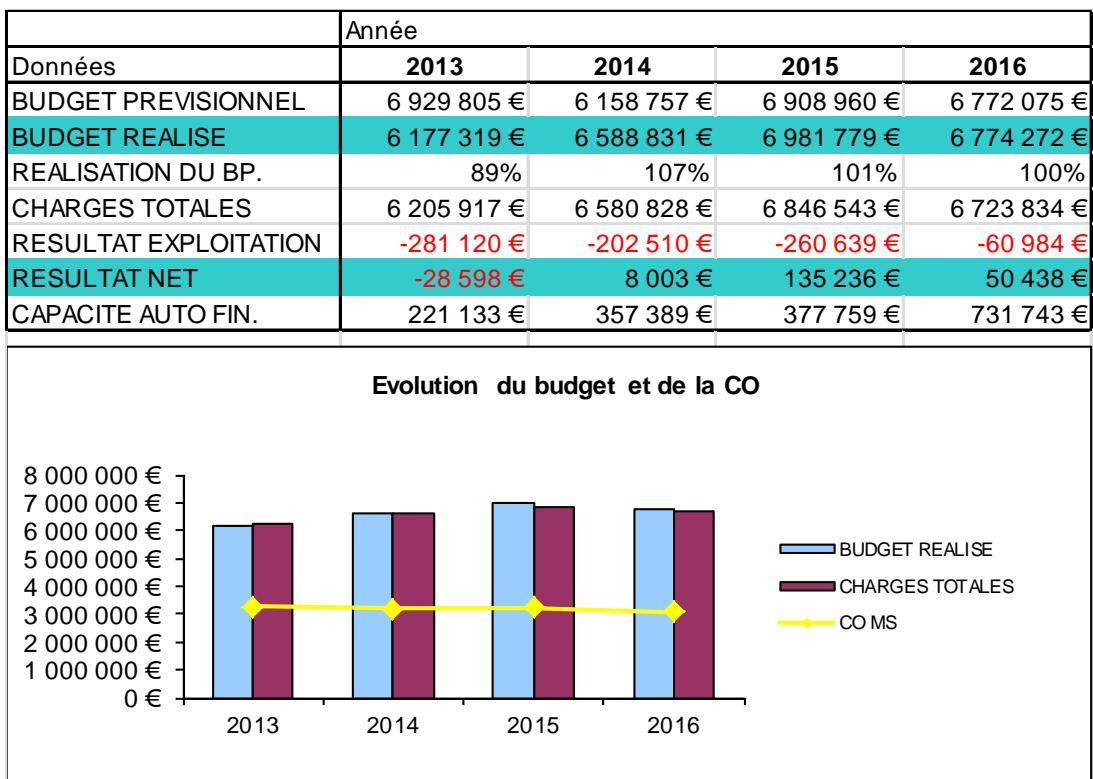
### 2.4.1.1 Le bilan

Données	Année			
	2013	2014	2015	2016
<b>TOTAL BILAN</b>	<b>4 214 246 €</b>	<b>4 096 012 €</b>	<b>4 195 732 €</b>	<b>4 617 758 €</b>
<b>TOTAL FONDS PROPRES</b>	<b>799 881 €</b>	<b>807 884 €</b>	<b>807 884 €</b>	<b>1 240 638 €</b>
<b>FP sur TOTAL BILAN</b>	<b>19,0%</b>	<b>19,7%</b>	<b>19,3%</b>	<b>26,9%</b>
<b>AUTRES FONDS ET PROVISIONS</b>	<b>374 987 €</b>	<b>368 378 €</b>	<b>437 070 €</b>	<b>241 270 €</b>
<b>DETTES</b>	<b>3 039 378 €</b>	<b>2 919 750 €</b>	<b>2 950 778 €</b>	<b>3 135 850 €</b>
<b>TRESORERIE NETTE</b>	<b>1 167 118 €</b>	<b>940 137 €</b>	<b>826 065 €</b>	<b>1 148 033 €</b>
<b>FONDS DE ROULEMENT</b>	<b>-441 952 €</b>	<b>-1 246 718 €</b>	<b>-1 089 912 €</b>	<b>-366 892 €</b>
<b>FDR en JOURS D'ACTIVITE</b>	<b>-1 228</b>	<b>-3 463</b>	<b>-3 028</b>	<b>-1 019</b>



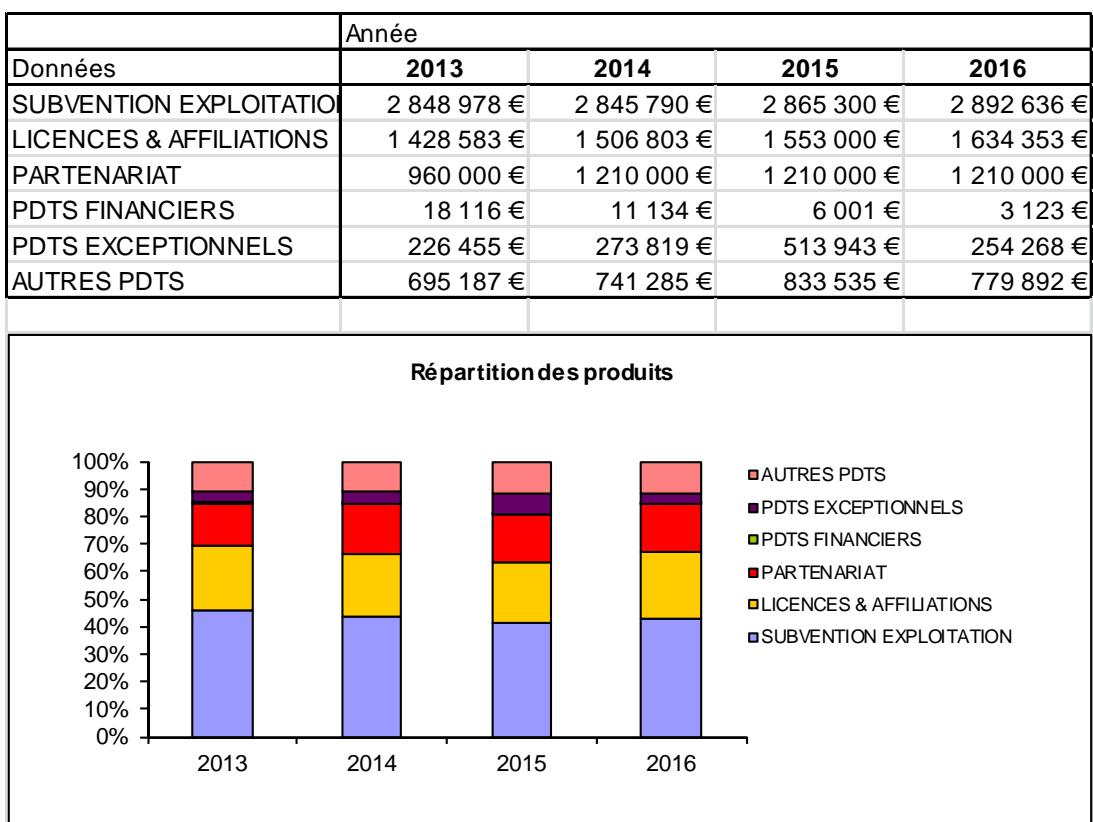
<sup>142</sup> Aux côtés du président, du DTN, et du DTN/A en charge du développement, de l'emploi et de la formation

#### 2.4.1.2 Le compte de résultat



#### 2.4.1.3 Les produits

Répartition des produits



#### 2.4.1.4 Les charges

Répartition des charges

Données	Année			
	2013	2014	2015	2016
TOTAL DES CHARGES	6 205 917 €	6 580 828 €	6 846 543 €	6 723 834 €
SALAIRS ET CHARGES	1 333 728 €	1 280 995 €	1 324 144 €	1 216 566 €
EFFECTIFS SALARIES *	20	20	22	21
MONTANT DES 5 REMU*	172 814 €	180 010 €	157 721 €	158 246 €
REMUNERATIONS DIRIGEANTS*	0 €	0 €	0 €	0 €
REVERSEMENTS LIGUES & CD	241 452 €	242 641 €	256 012 €	263 556 €
ASSURANCES	192 279 €	186 237 €	203 068 €	199 503 €

#### REPARTITION DES PERSONNELS SALARIES FEDERAUX \*

Données	Année			
	DIRECTEURS	CTF	Administratifs	AUTRES
2013	0	4	3	13
2014	0	0	3	16
2015	0	0	3	19
2016	0	0	2	19

\* selon les déclarations des fédérations dans le dossier CO.

	2013	2014	2015	2016
TAUX DE SOUTIEN	52,8%	48,4%	46,3%	45,8%
TAUX DE DEPENDANCE	68,2%	65,0%	62,9%	62,8%
INIDACTEUR LOLF	19%	20%	19%	27%

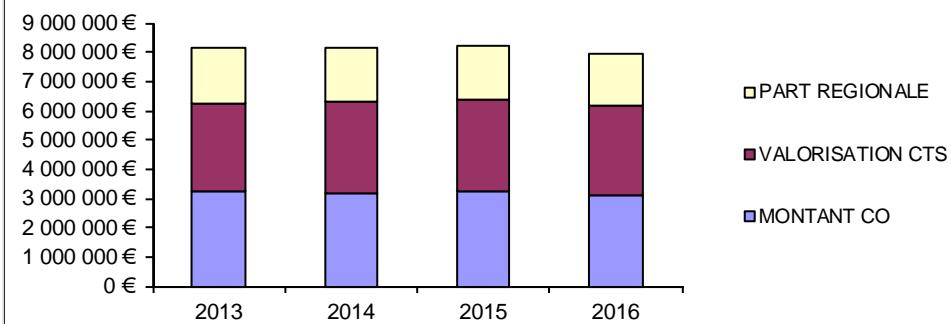
NB : supra lire « indicateur LOLF »

#### 2.4.1.5 Le soutien de l'Etat

Le soutien total

Données	Année			
	2013	2014	2015	2016
MONTANT CO	3 258 964 €	3 191 885 €	3 231 472 €	3 100 836 €
TAUX DE SOUTIEN	52,8%	48,4%	46,3%	45,8%
Nb CTS	46	46	46	45
VALORISATION CTS	2 990 000 €	3 128 000 €	3 128 000 €	3 100 500 €
TAUX DE DEPENDANCE	68,2%	65,0%	62,9%	62,8%
PART REGIONALE	1 882 905 €	1 822 090 €	1 885 306 €	1 766 251 €
<b>TOTAL AIDE DE L'ETAT</b>	<b>8 131 869 €</b>	<b>8 141 975 €</b>	<b>8 244 778 €</b>	<b>7 967 587 €</b>

#### Répartition de l'aide de l'Etat



Source : Ministère des sports Direction des sports DSA1

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Convention d'objectifs</b>	3 546 396 €	3 424 546 €	3 258 964 €	3 191 885 €	3 231 472 €	3 100 836 €
<b>CNDS fédération</b>	44 682 €	75 943 €	115 000 €	118 800 €	120 000 €	119 000 €
<b>Nombre CTS</b>	47	49	46	46	45	42
<b>Valorisation CTS</b>	3 055 000 €	3 185 000 €	3 055 000 €	3 196 000 €	3 196 000 €	3 100 500 €
<b>Crédits déconcentrés CNDS</b>	2 073 452 €	1 995 314 €	1 882 905 €	1 821 940 €	1 885 306 €	1 766 251 €
<b>TOTAL</b>	<b>8 719 530 €</b>	<b>8 680 803 €</b>	<b>8 311 869 €</b>	<b>8 328 625 €</b>	<b>8 432 778 €</b>	<b>8 086 587 €</b>
<b>Budget</b>	<b>6 308 384 €</b>	<b>6 575 106 €</b>	<b>6 177 319 €</b>	<b>6 651 718 €</b>	<b>6 908 960 €</b>	<b>6 774 272 €</b>
<b>Taux de soutien</b>	56 %	52 %	53 %	48 %	46,3 %	45,8 %
<b>Taux de dépendance</b>	71 %	68 %	68 %	65 %	63 %	62,8 %

Taux de soutien = Montant CO/Total des produits)

Taux de dépendance = Montant CO + Valorisation CTS/(Total des produits + Valorisation CTS))

Source : Ministère des sports Direction des sports DSA1

Sur la période 2011–2016, le taux de soutien et le taux de dépendance de la fédération ont eu tendance à baisser. Cela mérite d'être noté. Près de 10 points de moins pour le taux de soutien et plus de 8 points de moins pour le taux de dépendance. Ces évolutions traduisent en premier lieu la capacité de la FFA à assurer un bon degré de maîtrise

de ses dépenses.

Il n'en demeure pas moins, cependant, que ces deux taux sont élevés et appellent de la part de la FFA, au-delà des efforts à poursuivre pour contenir ses coûts de fonctionnement, de réelles transformations relatives à la structure de son modèle économique.

Par ailleurs, la FFA, en regard, notamment, de la structure de son financement, doit être particulièrement rigoureuse en matière de modalités de passation des marchés auxquels elle peut avoir recours.

**Préconisation 6 :** En regard du montant cumulé de l'aide publique allouée à la FFA, de son taux de soutien et de son taux de dépendance, ainsi que des prérogatives qui lui sont conférées par la délégation dont elle bénéficie, il conviendrait qu'une étude approfondie soit conduite par le ministère chargé des sports (DSMJ et DSA1) avec le concours de la direction des affaires juridiques (DAJ) du secrétariat général des ministères chargés des affaires sociales (SGMCAS), afin de vérifier si les dispositions de l'ordonnance n° 2015-899 du 23 juillet 2015 relative aux marchés publics, transposant en droit interne celles de la directive 2014/24/UE sur la passation des marchés publics, qui régissent, de manière uniforme, l'ensemble des « pouvoirs adjudicateurs » et des « entités adjudicatrices » sont (ou non) applicables à la FFA.

Au titre de la procédure contradictoire, le président de la FFA a indiqué : « *La fédération était soumise à l'ordonnance n°2005-649 du 6 juin 2005 qui a été abrogée par l'ordonnance n°2015-899. Celle-ci s'applique donc à la fédération.* ».

### Evolution des crédits alloués par le CNDS au titre de la part territoriale

	2011			2012			2013			2014			2015			2016			Evolution 2011-2016
<b>PT totale</b>	139 271 073 €			139 287 449 €			130 253 454 €			129 296 616 €			131 726 465 €			129 495 875 €			-7,0%
<b>Evol. PT totale</b>	-			0,01%			-6,49%			-0,73%			1,88%			-1,69%			
<b>FF Aviron</b>	<b>Montant</b>	<b>%</b>	<b>rang</b>																
FF Aviron	2 076 855 €	1,5%	19	2 010 664 €	1,4%	20	1 881 805 €	1,4%	21	1 822 090 €	1,4%	22	1 885 306 €	1,4%	22	1 766 251 €	1,4%	23	-15,0%
<b>Evol. PT FF Aviron</b>	-			-3,2%			-6,4%			-3,2%			3,5%			-6,3%			

Source : CNDS Défidec

Sur les 6 dernières années observées (2011 – 2016), les structures relevant de la FFA (clubs, CD et ligues) ont enregistré une baisse de -310 604 € (de 2 076 855 € à 1 766 251 €), soit – 15 %, alors que la diminution de la PT totale était de – 7 % (de 139 271 073 € à 129 495 575 €). La FFA est passée du 19<sup>ème</sup> rang au 23<sup>ème</sup> rang des fédérations sportives subventionnées au titre de la part territoriale.

### Evolution du nombre de bénéficiaires de crédits alloués par le CNDS au titre de la part territoriale

	2011			2012			2013			2014			2015			2016			Evolution 2011-2016
<b>Nb bénéf total</b>	35 082			33 878			32 714			24 684			21 046			18 800			
<b>Evol. Nb bénéf total</b>	-			-3,43%			-3,44%			-24,55%			-14,74%			-10,67%			
<b>FF Aviron</b>	<b>Nb</b>	<b>%</b>	<b>Montant</b>	<b>%</b>															
FF Aviron	352	1,0%	340	1,0%	240	0,7%	204	0,8%	255	1,2%	253	1,3%	250	1,2%	253	1,3%	250	1,2%	-28,1%
<b>Evol. PT FF Aviron</b>	-			-3,4%			-29,4%			-15,0%			25,0%			-0,8%			

Source : CNDS Défidec

Le nombre de bénéficiaires a diminué de - 28,1 %, alors que le nombre total de bénéficiaires de crédits alloués au titre de la PT enregistrait une baisse de - 46,4 % (de 352 à 253 soit - 99).

### Evolution des montants moyens alloués par le CNDS au titre de la part territoriale

	2012							
	Struct. régionales		Struct. départ.		Clubs		Total	
	Montant	Nb bénéf	Montant	Nb bénéf	Montant	Nb bénéf	Montant	Nb bénéf
Fédération Française d'Aviron	535 045 €	23	363 742 €	66	1 111 877 €	251	2 010 664 €	340
Montant moyen attribué	23 263 €		5 511 €		4 430 €		5 914 €	
Ensemble des fédérations	33 491 222 €	1 780	37 961 738 €	4 489	67 834 489 €	27 609	139 287 449 €	33 878
Montant moyen attribué	18 815 €		8 457 €		2 457 €		4 111 €	
Différence	23,6%		-34,8%		80,3%		43,8%	

Source : CNDS Défidec

### En 2012, le montant moyen alloué aux :

- Ligues est supérieur de + 23,6 % par rapport à la moyenne nationale,
- Comités départementaux est inférieur de - 34,8 % par rapport à la moyenne nationale,
- Clubs est supérieur de + 80,3 % par rapport à la moyenne nationale.

	2016							
	Struct. régionales		Struct. départ.		Clubs		Total	
	Montant	Nb bénéf	Montant	Nb bénéf	Montant	Nb bénéf	Montant	Nb bénéf
Fédération Française d'Aviron	486 658 €	24	342 249 €	58	937 344 €	171	1 766 251 €	253
Montant moyen attribué	20 277 €		5 901 €		5 482 €		6 981 €	
Ensemble des fédérations	31 762 589 €	1 631	35 597 824 €	3 708	61 781 559 €	13 374	129 141 972 €	18 713
Montant moyen attribué	19 474 €		9 600 €		4 620 €		6 901 €	
Différence	4,1%		-38,5%		18,7%		1,2%	

Source : CNDS Défidec

**En 2016, le montant moyen** alloué aux :

- Ligues est supérieur de + 4,1 % par rapport à la moyenne nationale,
- Comités départementaux est inférieur de - 38,5 % par rapport à la moyenne nationale,
- Clubs est supérieur de +18,7 % par rapport à la moyenne nationale.

	Struct. régionales	Struct. départ.	Clubs	Total
<b>Evolution FFA 2012-2016</b>	-12,8%	7,1%	23,7%	18,1%
<b>Evolution toutes FF 2012-2016</b>	3,5%	13,5%	88,0%	67,9%

Source : CNDS Défidec

En 2012, 251 clubs d'aviron avaient bénéficié d'une subvention allouée au titre de la part territoriale du CNDS ; ils n'étaient plus que 171 en 2016.

Le montant moyen attribué par club était de 4 430 € en 2012 ; il était de 5 482 € en 2016.

## Evolution de la répartition de la part territoriale (PT) du CNDS par objectif opérationnel

Objectifs opérationnels	PT2011				PT2015				PT2016				Evol. 2011-2016	
	FF Aviron		Toutes FF		FF Aviron		Toutes FF		FF Aviron		Toutes FF		FF Aviron	Toutes FF
a - Aide à l'accès au club	130 955 €	6,3%	10 342 030 €	7,4%	143 975 €	7,6%	11 038 964 €	8,4%	145 357 €	8,2%	11 210 935 €	8,7%	+11,0%	+8,4%
b - Aide directe à l'activité sportive	490 508 €	23,6%	36 007 093 €	25,9%	414 634 €	22,0%	25 519 766 €	19,4%	305 610 €	17,3%	21 521 363 €	16,6%	-37,7%	-40,2%
c - Activités péri et extra scolaires	290 861 €	14,0%	14 558 712 €	10,5%	116 530 €	6,2%	5 225 507 €	4,0%	58 740 €	3,3%	2 984 498 €	2,3%	-79,8%	-79,5%
d - Pratique féminine & responsab.	114 750 €	5,5%	6 712 085 €	4,8%	71 193 €	3,8%	6 211 690 €	4,7%	105 473 €	6,0%	7 638 342 €	5,9%	-8,1%	+13,8%
e - Accès au sport de haut niveau	193 154 €	9,3%	9 890 293 €	7,1%	109 860 €	5,8%	6 240 542 €	4,7%	95 480 €	5,4%	5 151 802 €	4,0%	-50,6%	-47,9%
f - Aide à la formation	174 962 €	8,4%	15 613 770 €	11,2%	186 450 €	9,9%	13 312 413 €	10,1%	157 655 €	8,9%	12 099 471 €	9,3%	-9,9%	-22,5%
g - Aide à l'emploi	382 824 €	18,4%	18 813 175 €	13,5%	553 078 €	29,3%	42 153 493 €	32,0%	532 058 €	30,1%	47 959 977 €	37,0%	+39,0%	+154,9%
h - Santé et éthique sportive	84 180 €	4,1%	7 154 363 €	5,1%	180 330 €	9,6%	9 886 488 €	7,5%	242 788 €	13,7%	9 967 075 €	7,7%	+188,4%	+39,3%
i - Développement durable	35 600 €	1,7%	2 006 828 €	1,4%	2 800 €	0,1%	234 820 €	0,2%	3 500 €	0,2%	158 187 €	0,1%	-90,2%	-92,1%
j - Développ. des sports de nature	37 371 €	1,8%	1 663 948 €	1,2%	13 366 €	0,7%	964 525 €	0,7%	3 000 €	0,2%	753 328 €	0,6%	-92,0%	-54,7%
k - Promotion du sport	69 650 €	3,4%	7 392 245 €	5,3%	27 850 €	1,5%	2 821 999 €	2,1%	12 760 €	0,7%	2 071 003 €	1,6%	-81,7%	-72,0%
L- Dévelop. du mouvement sportif	72 040 €	3,5%	9 116 531 €	6,5%	65 240 €	3,5%	8 116 258 €	6,2%	103 830 €	5,9%	7 968 894 €	6,2%	+44,1%	+12,6%
<b>TOTAL</b>	<b>2 076 855 €</b>	<b>100,0%</b>	<b>139 271 073 €</b>	<b>100,0%</b>	<b>1 885 306 €</b>	<b>100,0%</b>	<b>131 726 465 €</b>	<b>100,0%</b>	<b>1 766 251 €</b>	<b>100,0%</b>	<b>129 484 875 €</b>	<b>100,0%</b>	<b>-15,0%</b>	<b>-7,0%</b>
<b>Evolution</b>	-	-	-	-	3,5%	-	1,9%	-	-6,3%	-	-1,7%	-	-	-

Source : CNDS Défidec

En 2016, les trois objectifs qui ont mobilisé le plus de moyens financiers sont l'aide à l'emploi (près de 532 K€), l'aide directe à l'activité sportive (près de 305 K€) et les actions santé et éthique (près de 242 K€).

L'objectif qui a connu la plus forte augmentation de 2011 à 2016 est la santé et l'éthique avec + 188,4 %. Celui qui a connu la baisse la plus importante est l'activité péri et extra-scolaire avec - 79,8 %. Alors qu'au niveau national, l'emploi a augmenté sur cette même période de + 154,9 %, la FF Aviron n'a augmenté l'emploi qu'à hauteur de + 39 %.

Il convient de noter ici que, dans le projet de budget adopté par l'assemblée générale fédérale (Rennes 18 mars 2017)<sup>143</sup>, les crédits identifiés sur la ligne « Encadrement fédéral-PSE » sont en forte croissance ; cela correspond à l'augmentation des aides à l'emploi de cadres d'appoints affectés aux Ligues<sup>144</sup>.

<sup>143</sup> Voir infra analyse du budget de la FFA

## Evolution de la répartition de la part territoriale par type de territoires

	2012		2016		Evol 2012-2016	
	FF Aviron	Toutes FF	FF Aviron	Toutes FF	FF Aviron	Toutes FF
Quartiers en difficulté / zones urbaines	299 901 € 14,9%	21 136 083 € 15,2%	282 970 € 16,0%	24 352 566 € 18,8%	-5,6%	15,2%
Zones rurales fragilisées	127 068 € 6,3%	14 148 435 € 10,2%	52 080 € 2,9%	6 060 778 € 4,7%	-59,0%	-57,2%
Autres zones prioritaires*	0 € 0,0%	0 € 0,0%	0 € 0,0%	0 € 0,0%	-	-
Hors territoires prioritaires	1 583 695 € 78,8%	104 002 931 € 74,7%	1 431 201 € 81,0%	99 071 531 € 76,5%	-9,6%	-4,7%
<b>TOTAL</b>	<b>2 010 664 € 100,0%</b>	<b>139 287 449 € 100%</b>	<b>1 766 251 € 100%</b>	<b>129 484 875 € 100%</b>	<b>-12,2%</b>	<b>-7,0%</b>

\* Autres zones prioritaires - peuvent concerter des zones prioritaires urbaines ou rurales

Les structures relevant de la FFA (ligues et comités départementaux et surtout clubs affiliés) développent au total un nombre assez peu élevé d'actions en zones dites carencées (zones urbaines, zones rurales fragilisées et autres zones prioritaires).

Le nombre d'actions mises en œuvre et bénéficiant du soutien financier du CNDS sur la part territoriale est, par ailleurs, plus faible que celui observé au sein des autres fédérations sportives bénéficiaires.

L'évolution sur 5 années (2012 – 2016) est marquée par une diminution sensible pour les zones rurales prioritaires.

En 2016, en matière de soutien alloué par le CNDS (PT<sup>144</sup>) le rapport (%) entre actions en zones carencées et actions hors territoires prioritaires s'établit pour la FFA à 19 %-81 %, alors qu'il est de 23,5 %-76,5 % pour les autres fédérations sportives soutenues à ces titres.

### Subventions d'équipement :

Les subventions allouées par le ministère chargé des sports à la FFA sur crédits CNDS, depuis sa création (2006), au titre des équipements sportifs sont d'un montant total de 16 429 157 €. Sur une période de 11 années (2006–2016), 209 dossiers ont bénéficié d'un concours financier.

<sup>144</sup> Voir infra Formation - emploi

<sup>145</sup> Part territoriale

Les tableaux, ci-dessous<sup>146</sup> portant sur les années 2006 à 2017, indiquent les **montants et les types d'opérations subventionnées**.

Enveloppes	2006		2007		2008		2009		2010	
	Montant	Nbre dossiers	Montant	Nbre dossiers	Montant	Nbre dossiers	Montant	Nbre dossiers	Montant	Nbre dossiers
Crédits régionalisés Jeunes scolarisés					529 335 €	31	164 060 €	14	197 638 €	15
Crédits régionalisés Mise en accessibilité							66 784 €	6	38 300 €	6
Crédits régionalisés Quartiers en difficulté					19 120 €	3	100 318 €	6	86 890 €	7
Enveloppe générale	855 000 €	8	335 000 €	5	1 000 000 €	1	167 500 €	3	435 500 €	2
Mise en accessibilité			9 814 €	2	30 400 €	3				
Politique contractuelle							30 000 €	1	48 520 €	1
Sinistre					54 989 €	8	50 000 €	1		
Equipements d'intérêt national										
<b>Total général</b>	<b>855 000 €</b>	<b>8</b>	<b>344 814 €</b>	<b>7</b>	<b>1 633 844 €</b>	<b>46</b>	<b>578 662 €</b>	<b>31</b>	<b>806 848 €</b>	<b>31</b>

Enveloppes	2011		2012		2013		2014		2015	
	Montant	Nbre dossiers	Montant	Nbre dossiers	Montant	Nbre dossiers	Montant	Nbre dossiers	Montant	Nbre dossiers
Crédits régionalisés Jeunes scolarisés	129 241 €	14	192 527 €	19						
Crédits régionalisés Mise en accessibilité	31 163 €	4	108 201 €	9						
Crédits régionalisés Quartiers en difficulté	135 502 €	9	136 164 €	10						
Enveloppe générale	784 000 €	3	40 000 €	1	1 100 000 €	7	118 800 €	1		
Mise en accessibilité					250 000 €	1				
Politique contractuelle	579 770 €	2	7 937 020 €	1	420 000 €	1				
Sinistre										
Equipements d'intérêt national									115 000 €	1
<b>Total général</b>	<b>1 659 676 €</b>	<b>32</b>	<b>8 413 912 €</b>	<b>40</b>	<b>1 770 000 €</b>	<b>9</b>	<b>118 800 €</b>	<b>1</b>	<b>115 000 €</b>	<b>1</b>

<sup>146</sup> Source : CNDS-DSE Tableau et entretien Déborah Sicsic 31 mai 2017

Enveloppes	2016		2017		Total montant	Total dossiers
	Montant	Nbre dossiers	Montant	Nbre dossiers		
Crédits régionalisés Jeunes scolarisés					1 212 801 €	93
Crédits régionalisés Mise en accessibilité					244 448 €	25
Crédits régionalisés Quartiers en difficulté					477 994 €	35
Enveloppe générale					4 835 800 €	31
Mise en accessibilité	13 600 €	2			303 814 €	8
Politique contractuelle					9 015 310 €	6
Sinistre					104 989 €	9
Equipements d'intérêt national	119 000 €	1			234 000 €	2
<b>Total général</b>	<b>132 600 €</b>	<b>3</b>			<b>16 429 156 €</b>	<b>209</b>

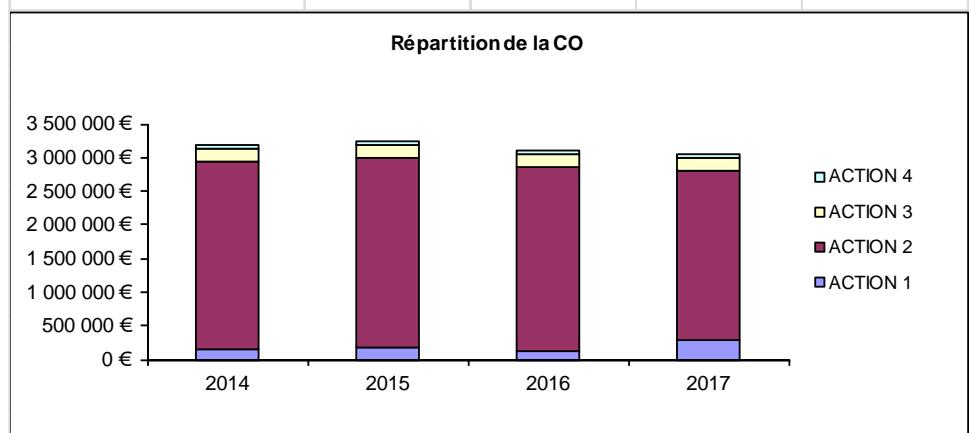
Source : CNDS Département des subventions d'équipement (DSE)

**La base nautique de Vaires-sur-Marne a bénéficié pour sa transformation de plusieurs subventions allouées sur crédits du CNDS.**

Voir infra Partie 3 « La pratique sportive de haut-niveau et le rayonnement international »

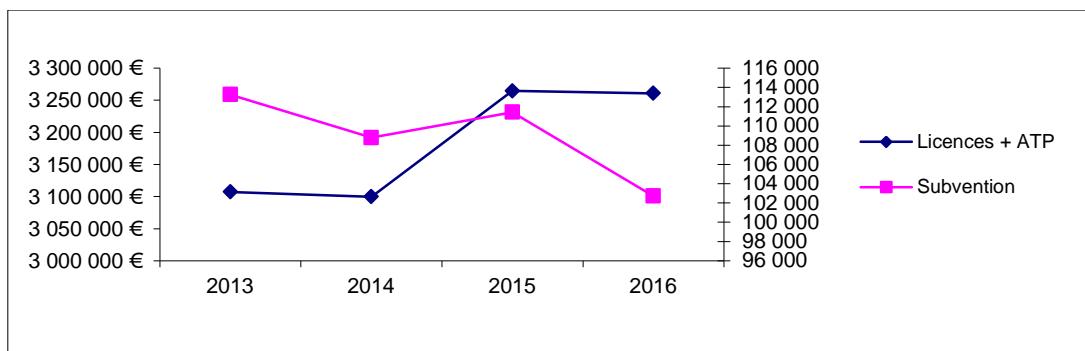
## Les conventions d'objectifs

Données	Année			
	2014	2015	2016	2017
ACTION 1	141 000 €	170 000 €	120 000 €	280 000 €
ACTION 2	2 799 885 €	2 811 972 €	2 728 000 €	2 520 000 €
ACTION 3	200 000 €	199 500 €	202 836 €	196 726 €
ACTION 4	51 000 €	50 000 €	50 000 €	50 000 €
<b>TOTAL CO</b>	<b>3 191 885 €</b>	<b>3 231 472 €</b>	<b>3 100 836 €</b>	<b>3 046 726 €</b>



### 2.4.1.6 Subventions allouées et évolution de la pratique licenciée

Evolution du nombre de licences au regard des montants des subventions allouées



Source Ministère des sports Direction des sports DSA1

## 2.4.2 Des procédures financières rigoureuses

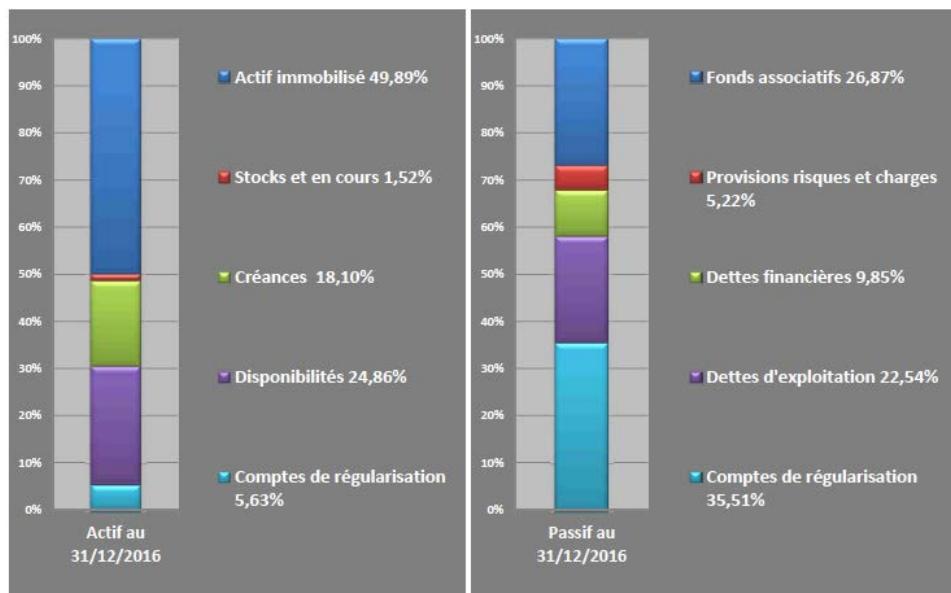
### 2.4.2.1 Le budget fédéral<sup>147</sup>

Le budget de la FFA est légèrement supérieur à 6,7 millions d'€.

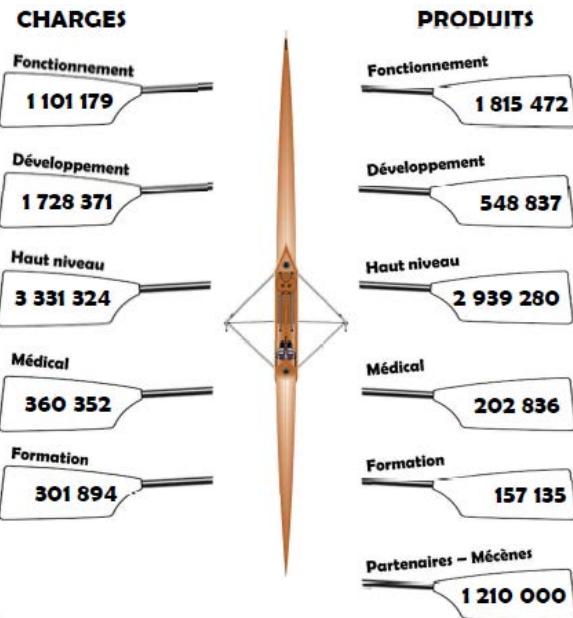
<sup>147</sup> La présentation analytique du budget fédéral figure en annexe 11

## Compte 2016 Bilan synthétique

ACTIF		PASSIF	
<i>Exercice II - 31 décembre 2016 (sur 12 mois)</i>			
Immobilisations incorporelles		Fonds associatifs	944
Immobilisations corporelles	2 304	Résultat (bénéfice)	50
Immobilisations financières		Provisions réglementées et subventions	247
	<b>ACTIF IMMOBILISE 2 304</b>		
		<b>CAPITAUX PROPRES 1 241</b>	
Stocks et en cours	70	Provisions pour risques et charges	241
Créances clients et comptes rattachés	152	Emprunts et dettes assimilées	455
Avances et acompte sur commande	168	Groupe et associés	
Autres créances	516	Concours bancaires courants	
Disponibilités	1 148	Fournisseurs d'exploitation	553
	<b>ACTIF CIRCULANT 2 054</b>		
		<b>DETTES 1 496</b>	
Comptes de régularisation	260	Comptes de régularisation	1 640
	<b>TOTAL DE L'ACTIF 4 618</b>		
		<b>TOTAL DU PASSIF 4 618</b>	



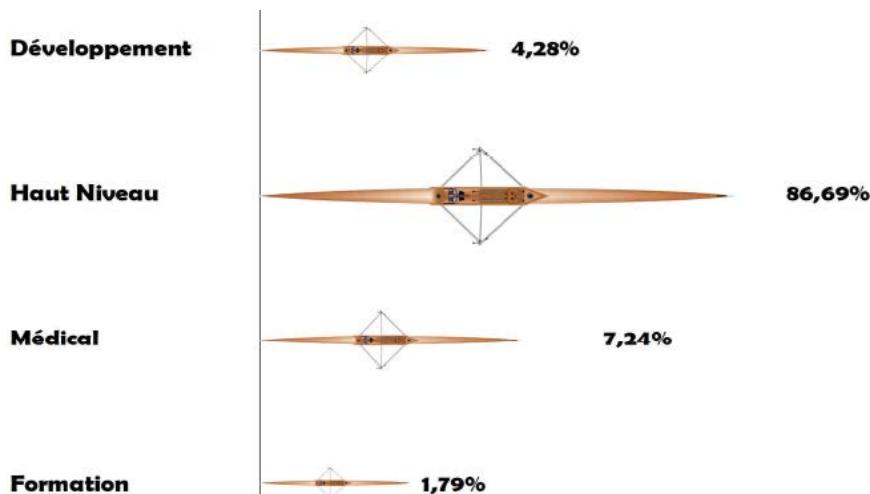
## Réalisé



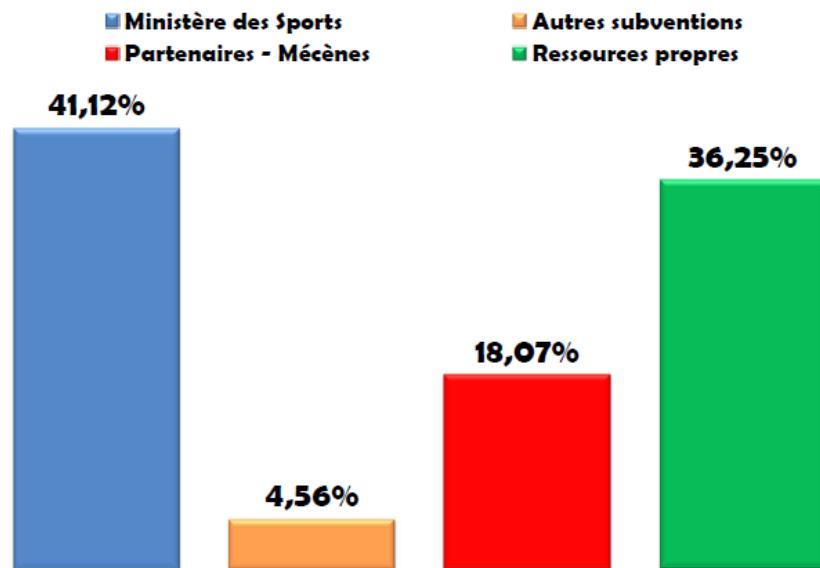
## Subventions 2016



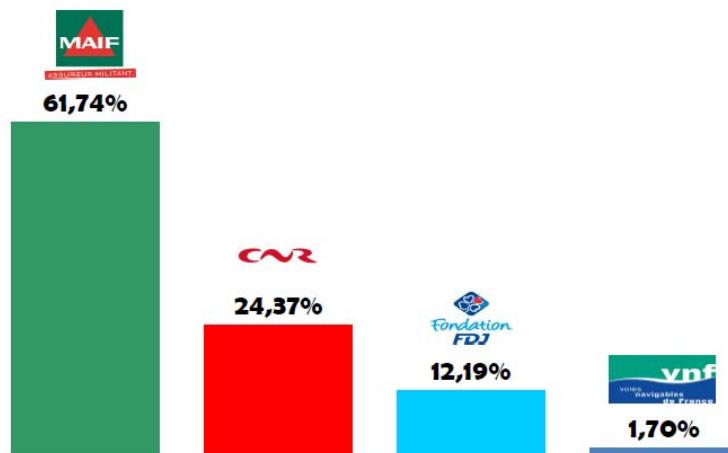
## Subventions 2016 par action



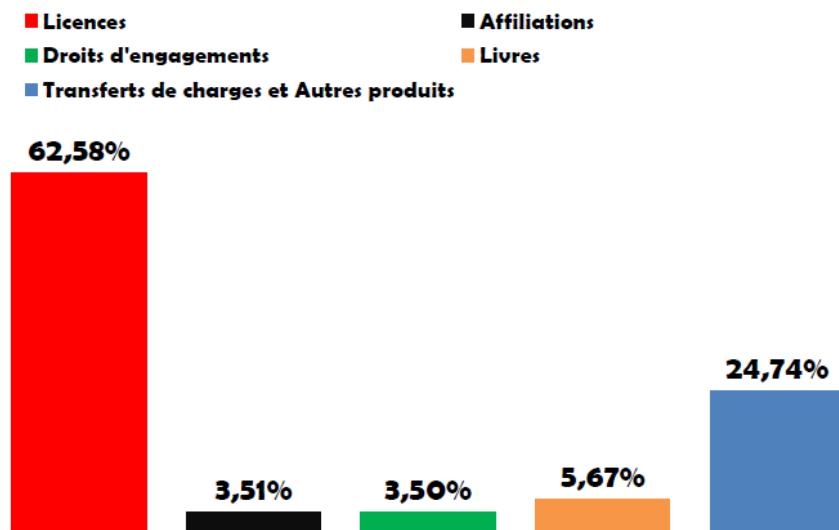
## Répartition 2016 des produits



## Partenaires – Mécènes 2016



## Ressources propres 2016



## Projet de budget 2017



En termes de perspectives immédiates, l'analyse du budget prévisionnel de l'année 2017<sup>148</sup> fait ressortir les principaux éléments suivants.

Le budget 2017 de la fédération s'établit à 6 769 458 euros, soit un budget équivalent à celui de 2016.

*Les hypothèses essentielles qui ont présidé à sa construction* sont les suivantes :

S'agissant des *produits* :

- Le projet de budget 2017 était fondé sur une hypothèse d'augmentation de +4% du nombre de licences A, + 1 % du nombre de licences U, + 2 % du nombre de licences D<sup>149</sup>, soit un total espéré de 48 447 licences contre 46 308 licences l'année précédente. Or, lors de l'AG (mars 2017), était observée une augmentation des licences A de 1,38 %, une diminution des licences U de 12,02 %, une augmentation des licences D de 10,10 %, 1 130 licences I et 163 licences BF. La FFA constatait, elle-même, qu' « *elle était en retard sur son tableau de marche* » et « *appelait à quelques efforts* » pour atteindre l'objectif. Il convient de rappeler ici que le projet de budget 2016 avait été bâti sur une hypothèse d'augmentation de + 2 % du nombre de licences A, + 8 % du nombre de licences U, + 4 % du nombre de licences D, par rapport au réalisé au 31 août 2015, + 600 licences I et + 400 licences BF, soit un total espéré de 47 008 licences. Or, en fin de saison l'augmentation des licences a été pour les A de + 0,57 %, pour les U de + 5,77 %, pour les D de + 1,60 %, + 759 licences I et + 252 licences BF, soit un total de 46 308 licences. Le manque à gagner est ressorti à près de 16 000 euros net.
- Les prévisions relatives à la croissance du nombre de licences doivent, à l'expérience, être appréhendées avec une certaine prudence.

<sup>148</sup> Budget présenté par le trésorier général lors de l'assemblée générale organisée à Rennes le 18 mars 2017

<sup>149</sup> Par rapport au réalisé au 31 août 2016, soit plus 1 200 licences I et 300 licences BF

- L'augmentation des tarifs des licences et des titres de participation est et reste faible : à titre d'illustrations, + 2 € sur 5 années, de 2014 à 2018 (de 36,40 € à 38,40 €), pour la licence A, + 0,75 € sur la même période de référence pour les licences U, I, BF.

### Tarifs des licences et des titres

Types	2014	2015	2016	2017	2018
Licence Annuelle	36.40	36.80	37.40	38,00	38,40
Dont ristourne aux Ligues	6.42	6.49	6.60	6.71	6,78
Licence Universitaire	15,00	15.15	15.40	15,60	15.75
Dont ristourne aux Ligues	2.55	2.58	2.62	2.65	2,68
Licence Indoor	15,00	15.15	15.40	15.60	15.75
Dont ristourne aux Ligues	2.55	2.58	2.62	2.65	2.68
Licence Banc Fixe	15,00	15.15	15.40	15.60	15.75
Dont ristourne aux Ligues	2.55	2.58	2.62	2.65	2,68
Licence Découverte 3 mois	15,00	15.15	15.40	15.60	15.75
Dont ristourne aux Ligues	2.55	2.58	2.62	2.65	2.68
Licence Découverte 1 mois	10,00	10.10	10.25	10.40	10.50
Dont ristourne aux Ligues	1.70	1.72	1.75	1.78	1.80
Licence Découverte 7 jours	5,00	5.05	5.10	5.20	5.25
Dont ristourne aux Ligues	0.85	0.86	0.87	0.89	0.90
Titre Scolaire et Universitaire (Sans assurance)	0	0	0	0	0
Titre initiation Centre de Loisir (Sans assurance)	0	0	0	0	0
Titre initiation 1 jour	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00

Source : FFA – Assemblée générale 18 mars 2017

La hausse a été de + 0,40 € entre 2014 et 2015. Elle a été de + 0,60 € sur deux années consécutives 2015/2016 et 2016/2017. Pourquoi revenir à + 0,40 € entre 2017 et 2018 ? L'information fournie par le PV du comité directeur tenu le 03 février 2017 est laconique et peu explicite : « *Tarifs 2018. D. Marchandeauf commente le projet de tarifs 2018. Une augmentation de 1,1 % est proposée correspondant à l'augmentation du prix des services sur un an. Le comité directeur décide de proposer à l'AG les tarifs 2018 par 22 voix pour* ».

Pour l'année 2016, 37 774 « licences A »  $\times$  37,40 € = 1 412 747,60 € à mettre en regard des montants correspondant aux partenariats, d'une part, et à la subvention ministérielle, d'autre part. 54 474 « titres scolaires et universitaires » à 0 euro = 0 euro. 2 373 « titres initiation Centre de loisir » à 0 euro = 0 euro. 10 230 « titres initiation 1 jour » à 1 € = 10 230 €. Au total, les 67 077 Titres (scolaire et universitaire + Centre de loisir + initiation 1 jour), n'auront généré que 10 230 € en regard desquels il conviendrait de faire figurer les différents coûts de transports, d'encadrement, ...

Le tarif de la « licence indoor » n'était que de 15 € en 2014 ; il n'est que de 15,60 € trois années plus tard en 2017 ; il sera de 15,75 € en 2018. Au total, une progression de +0,75 € sur 5 années (de 2014 à 2018).

Le nombre de « licences A » progresse peu... Les tarifs des différentes licences et différents titres également...

Les tarifs des affiliations connaissent eux des progressions qui pourraient paraître en première lecture plus significatifs, mais qui, au total, restent assez peu élevés.

## Tarifs des affiliations

Affiliations	2014-2	2015	2016	2017	2018
Membre affiliés	208	211	214	217	220
Membre affilié sous convention	100	101	103	105	106

Source : FFA – Assemblée générale 18 mars 2017

La FFA « *insistait, comme chaque année, sur la relative faiblesse des ressources propres de la fédération* »<sup>150</sup>.

- Ce projet de budget était, également, fondé sur l'obtention d'une subvention du ministère à hauteur de 2 755 000 euros (contre 2 752 836 euros l'année précédente hors aides et avenants exceptionnels<sup>151</sup>). Le montant des aides personnalisées (AP), soit 300 000 € (montant identique à celui de l'année précédente<sup>152</sup>) n'apparaît pas ici<sup>153</sup>. Sur la base des données chiffrées fournies par le ministère des sports<sup>154</sup>, la FFA a perçu au titre de la CO (aides personnalisées et aides exceptionnelles comprises), en 2016, 3 100 836 € et, en 2017, 3 046 726 €. L'écart 2016/2017 (2 752 836 €/2 746 726 €) sera donc de - 6 110 €.
- Ce projet de budget, était en outre, fondé en matière de partenariat et de mécénat sur la stabilité des concours apportés par les trois grands partenaires de la FFA :

Le partenariat MAIF<sup>155</sup> est inscrit au budget 2017 à hauteur de 760 000 euros<sup>156</sup>. Mais la convention n'avait pas encore été encore renouvelée à la date de l'AG. Par ailleurs, ce montant n'est pas intégralement versé au siège de la FFA. Il se divise, en effet, en « partenariat fédéral » à hauteur de 660 000 euros, auxquels s'ajoutent 100 000 euros versés directement aux Ligues dans le cadre de la Coupe de France MAIF. Jean-Jacques. Mulot a récemment<sup>157</sup> précisé que « *le partenariat à ce jour est à hauteur de : 800 000 euros TTC pour 2017, y compris 100 000 euros pour la Coupe de France MAIF, puis sera de 600 000 euros TTC pour 2018, sans financement de la Coupe de France*<sup>158</sup> ». La MAIF a de plus engagé, depuis peu, une stratégie de diversification de ses partenariats dans le monde du sport. Elle est aujourd'hui partenaire de 10 fédérations<sup>159</sup>, ainsi que,

<sup>150</sup> « *Nous ne finançons notre budget (ligne Licences et affiliations) qu'à hauteur de 24 % ce qui est toujours trop faible vis à vis de l'extérieur et notamment vis-à-vis du Ministère, même si ce pourcentage s'est amélioré ces dernières années* » (Didier Marchandeaup, trésorier général, AG FFA Rennes 18 mars 2017)

<sup>151</sup> 48 K€ avaient été alloués en 2016 par le ministère chargé des sports au titre des « aides exceptionnelles », qui avaient fait l'objet deux avenants : 10 000 euros complémentaire à la convention annuelle pour le collectif senior mais déjà inclus dans le budget initial et 38 000 euros de primes aux entraîneurs pour les résultats enregistrés aux Jeux de Rio. Aucun concours financier complémentaire du ministère des sports ne sera attribué en 2017 au titre des « aides exceptionnelles »

<sup>152</sup> Le montant des AP est identique (300K€ pour l'aviron) sur la période 2014-2017

<sup>153</sup> La gestion des AP est assurée par le CNOSF

<sup>154</sup> Direction des sports DSA1 30 novembre 2017

<sup>155</sup> Partenaire de la fédération depuis plus de 25 ans

<sup>156</sup> Dans un autre cadre, la MAIF emploie, depuis décembre 2015, Hélène Lefebvre, cinquième en deux de couple à Rio (avec Elodie Ravera) en convention d'insertion professionnelle (CIP)

<sup>157</sup> Lors de la réunion du comité directeur du 06 octobre 2017

<sup>158</sup> Malgré le désengagement total de la MAIF, la fédération continuera à indemniser les ligues. Cette indemnisation se fera sur la base de 50 € + 0,12 €/km par participant (compris un dirigeant par équipe de 9 sportifs), en diminution d'environ 25 % par rapport aux années précédentes

<sup>159</sup> Athlétisme, aviron, basket-ball, boxe, canoë-kayak, gymnastique volontaire, handisport, karaté, unss, voile

depuis janvier 2017, du CNOSF<sup>160</sup>. La FFA se prépare, en conséquence, à une diminution, au titre de l'année 2018, du montant du soutien qui lui était jusqu'alors attribué. Surtout, elle sait que la MAIF a l'intention de réduire davantage encore post 2018 le montant de son concours. La MAIF a eu l'occasion d'indiquer au président de la FFA qu'elle considérait, aujourd'hui, que le montant son aide était, à son analyse, beaucoup trop élevé. Il n'est donc pas impossible que cette baisse aboutisse à amener, à un horizon assez rapproché, cette aide financière à un montant de l'ordre de 200 à 250K€. Le président Mulot en a pleinement conscience et n'entend pas se contenter de subir cette évolution sans trouver d'autres solutions.

Tel est bien le sens de la démarche impulsée par ses soins qui a pour finalité de voir rapidement finalisée une stratégie marketing profondément renouvelée qu'il entend voir débattue et adoptée à terme très rapproché par le bureau et le comité directeur de la FFA.

La contribution de la Compagnie Nationale du Rhône (CNR)<sup>161</sup> est inscrite au budget 2017 à hauteur de 360 000 euros dans le cadre de la convention 2017/2024 (soit sur huit ans). Ce montant n'est pas intégralement destiné au siège de la FFA. Cette somme se divise, en effet, en « partenariat fédéral » à hauteur de 260 000 euros<sup>162</sup>, soit 60 000 euros d'augmentation, et 100 000 euros reversés aux clubs de la Vallée du Rhône dans le cadre d'actions territoriales et au Pôle France de Lyon. JJ. Mulot a indiqué<sup>163</sup> que « *sur les 100 000 euros de mécénat, 10 000 euros étaient destinés à la fédération pour le pôle de Lyon et 90 000 euros destinés aux clubs de la Vallée du Rhône* ».

Le concours de la Fondation Française des Jeux est inscrit au budget 2017 à hauteur de 150 000 euros dans le cadre de la convention 2015/2017.

Voies Navigables de France (VNF) alloue, au titre de l'année 2017, une aide d'un montant de 21 300 €. VNF avait apporté un concours de 20 910 € en 2016

Il convient de souligner que la FFA a inscrit au budget 2017 une somme de 50 000 euros au titre de la recherche de nouveaux partenaires.

- La « ligne CNDS matériel » doit de plus être appréhendée à ce stade. En effet, une partie du financement du matériel est assurée par le CNDS, par le biais de l'octroi d'une subvention d'investissement amortissable sur la durée d'amortissement du matériel acheté avec cette subvention. Cette subvention d'investissement est dorénavant étalement dans le temps au sein des produits sur 4 ans au lieu d'un an auparavant. La somme de 126 455 euros correspond à l'étalement des subventions d'investissements du CNDS obtenues en 2014, 2015, 2016 et prévisionnelle 2017.
- Des cessions encore importantes de matériels réformés<sup>164</sup>.

Les hypothèses relatives aux produits sont fiables. A ce titre, le trésorier général a indiqué, lors de la réunion du comité directeur du 06 octobre 2017, que « *la trésorerie disponible de la*

---

<sup>160</sup> En lieu et place d'Axa pour un montant de près de 500 000 €, partagé avec la Mutuelle des sportifs (MDS)

<sup>161</sup> Partenaire de la FFA depuis 2014. A signé une convention de partenariat 2016-2020, signée le 04 octobre 2016 en présence du Secrétaire d'Etat aux sports, Thierry Braillard. Ce partenariat pourrait être étendu sur 8 ans

<sup>162</sup> Versés en deux fois (130K€ x 2) : au 1<sup>er</sup> avril et au 1<sup>er</sup> octobre

<sup>163</sup> A l'occasion de la réunion du comité directeur tenue le 06 octobre 2017

<sup>164</sup> « *Mais dans les budgets futurs, ces cessions seront certainement moins importantes* » (Didier Marchandieu AG Rennes 18 mars 2017)

fédération est de 1 150 000 euros dont 950 000 euros en Livret Associatis », qu' « il reste à recevoir sur l'année 2017 la somme de 1 516 000 euros » et que « la fédération a déjà touché 950 000 euros sur les licences 2018 ». Il a ajouté : « compte tenu de ces éléments, il nous reste donc 1 844 000 euros pour finir l'année, très bonne situation financière ».

L'inscription au budget 2017 d'un montant de 50 000 euros au titre de la recherche de nouveaux partenaires traduit la conscience qu'à la FFA de la fragilité du dispositif partenarial actuel et de son besoin de croissance et de diversification.

S'agissant des charges.

- La ligne « Encadrement fédéral – PSE » connaît une croissance significative, correspondant à l'augmentation des aides à l'emploi de cadres d'appoints affectés aux Ligues<sup>165</sup> : elle passe de 50 000 €<sup>166</sup> à 91 500 €.
- Les bateaux<sup>167</sup> sont amortis sur 4 ans. Les avirons le sont sur 2 ans. Les véhicules utilitaires (véhicules et remorques) le sont sur 4 ans. Ces amortissements sont linéaires et non dégressifs. Ces durées ont été validées par les commissaires aux comptes de la FFA.
- Les « aides fédérales aux clubs » sont reconduites, notamment l'aide aux nouveaux clubs : exonération de l'affiliation et gratuité des licences A pour les trois premières saisons.

#### **2.4.2.2 Des procédures d'engagement et de paiement des dépenses rigoureuses**

Ces procédures sont décrites dans le « règlement financier de la FFA », adopté le 13 mars 2004 par l'assemblée générale fédérale. Il est ici rappelé, commenté et illustré.

L'assemblée générale définit, oriente et contrôle la politique générale de la fédération. Elle entend chaque année les rapports sur la gestion du comité directeur et sur la situation morale et financière de la fédération. Elle approuve les comptes de l'exercice clos et vote le budget. Elle fixe les cotisations dues par les associations affiliées.

Sur la proposition du comité directeur, elle adopte le règlement financier.

Le comité directeur exerce l'ensemble des attributions que les statuts n'attribuent pas à un autre organe de la fédération. Il suit l'exécution du budget.

Le bureau a compétence et tous les pouvoirs pour assumer la gestion courante de la fédération dans le cadre des statuts et règlements et des directives ou options prises par le comité directeur auquel il rend compte de ses principales décisions.

Le président ordonne les dépenses.

---

<sup>165</sup> « Engagement pris : accroître de façon significative les aides à l'emploi dans les ligues. Comme vous le verrez, dans la présentation du budget cet après-midi, cet engagement est pris en compte dès cette année et nous espérons que cette mesure contribuera à renforcer la structuration de vos ligues, à un moment où, du fait de la réforme territoriale, celles-ci en auront besoin plus que jamais. La préparation des conventions quadriennales entre la fédération, les ligues et les comités départementaux nous donnera prochainement l'occasion d'évoquer tout cela à nouveau avec vous pour une bonne déclinaison territoriale du projet fédéral ». (Rapport du président de la FFA AG Rennes 18 mars 2017)

<sup>166</sup> La consommation s'est établie à 48 K€

<sup>167</sup> Un bateau coûte en moyenne de 10 K€ à 75/80 K€ (pour un « huit »)

Le trésorier s'assure de la bonne tenue des comptes et des finances de la fédération.

L'assemblée générale désigne un commissaire aux comptes.

L'assemblée générale élit chaque année un collège de deux vérificateurs aux comptes<sup>168</sup> choisis en dehors du comité directeur. Ils peuvent se faire communiquer en cours d'année tous les documents comptables. Ils désignent l'un d'entre eux pour présenter leur rapport à l'assemblée générale.

Le budget est préparé conjointement par le trésorier et le directeur technique national qui sont aidés dans cette tâche par le service comptable et la direction technique nationale.

Après validation par le président et par le bureau fédéral, le budget est soumis à l'approbation du comité directeur puis de l'assemblée générale.

La comptabilité est gérée annuellement du 1er janvier au 31 décembre.

Le service comptable tient une comptabilité générale et une comptabilité analytique.

Le service comptable édite au minimum :

- Chaque mois : un récapitulatif analytique ;
- Chaque trimestre : un grand livre analytique ;
- Chaque année : un bilan, un compte de résultats de type associatif et ses annexes, un bilan fiscal ;
- Tous documents comptables et financiers demandés par le président, le trésorier, le directeur technique national, les vérificateurs aux comptes ou le commissaire aux comptes.

Le président est seul habilité à signer les engagements pour tout acte relatif à l'activité de la fédération. Néanmoins, il peut déléguer sa signature pour tout acte permettant d'assurer le bon fonctionnement de la fédération au trésorier général, au secrétaire général ou au directeur technique national. La règle adoptée, et qui est en pratique, est celle de la double signature.

Le président est seul signataire des contrats ou avenants conclus dans le cadre des accords de partenariats, des accords commerciaux, d'avenants importants ou de tous contrats ou avenants conclus avec les collectivités.

Le président peut signer tous les autres engagements de dépenses de la fédération.

Tout élu, tout représentant dûment mandaté de la fédération ou tout membre du personnel fédéral doit solliciter un visa préalable du président ou d'un mandataire pour tout achat, dépense ou avenant dépassant 200 euros hors taxes.

Le président sollicite l'avis préalable du trésorier, du secrétaire général et du directeur technique national, pour toute modification collective de la politique salariale, notamment des augmentations générales, promotion ou augmentation individuelle.

Le président est seul habilité à signer les contrats de travail et leurs avenants.

---

<sup>168</sup> Gérard Boyer et Maurice Broquet. Suppléant : Hubert Braud

Le trésorier, le secrétaire général et le directeur technique national<sup>169</sup> peuvent, avec l'autorisation du président, sous-déléguer leur signature pour tous engagements et/ou opérations dans les limites du budget voté par l'Assemblée Générale.

La signature des chèques et virements ne peut valablement être effectuée que par le président, le trésorier, le secrétaire général<sup>170</sup> et tout autre personne proposée par le président après accord du comité directeur.

Tout chèque ou virement est cosigné par deux des personnes mentionnées ci-dessus.

L'usage des cartes de paiement au nom de la fédération n'est pas autorisé<sup>171</sup>.

Une caisse dont le montant maximum sera de 1 000 euros est mise en place au sein de la fédération sous la responsabilité du comptable. Ne peuvent être effectués en espèces que les règlements inférieurs à 200 euros.

Tout engagement d'achat doit être systématiquement transmis au service comptable accompagné :

- d'un devis, d'un bon de commande ou d'un fax, au moins pour les commandes inférieures à 200 euros hors taxes ;
- d'un devis, d'un bon de commande ou d'un fax, signé par une personne habilitée mentionnée aux articles 4.1 et 4.2 ci-dessus, pour les commandes supérieures à 200 euros hors taxes.<sup>172</sup>

Les commandes d'investissements sont signées par le président, le trésorier ou le directeur technique national.

Seuls le président, le secrétaire général, le trésorier et le directeur technique national sont habilités à inviter des personnes extérieures.

À titre exceptionnel et motivé, d'autres élus et collaborateurs peuvent inviter, sur autorisation des personnes précédemment citées, des personnes extérieures.

Les rapporteurs ont pu constater au cours des vérifications qu'ils ont opérées, sur pièces et sur place, de la transmission à leur demande de documents<sup>173</sup>, ainsi que des différents

---

<sup>169</sup> La pratique actuelle limite aux seuls trésorier général et directeur technique national cette possibilité.

<sup>170</sup> La pratique actuelle limite aux seuls président et trésorier général cette possibilité.

<sup>171</sup> Ce point a été récemment modifié. Il existe aujourd'hui une (seule) carte de crédit FFA. Elle est dédiée au trésorier général qui en assure la responsabilité et le contrôle. Cette carte est notamment utilisée pour effectuer des règlements à l'occasion de certains déplacements, à titre d'exemple lors du déplacement pour les « régates de Henley » -Angleterre-

Une seule carte de crédits est une différence notable avec des pratiques observées à l'occasion de contrôles d'autres fédérations sportives réalisés par des IGJS

<sup>172</sup> La mission a rappelé à ses différents interlocuteurs le caractère règlementaire et obligatoire de la mise en concurrence (dans le respect des seuils impartis)

<sup>173</sup> A titre d'exemple, transmission, le 16 juin 2017, en réponse à la demande exprimée par les rapporteurs, de 19 pièces justificatives traitées par la FFA (Service comptabilité). Une trentaine de notes de frais sont établies chaque semaine (par des élus et par des salariés). Transmission, début juillet 2017, de la fiche, datée du 1<sup>er</sup> juillet 2017, portant « Modalités de remboursement des frais de mission sur convocation fédérale à compter du 1<sup>er</sup> juillet 2017 », signée du trésorier général et du DTN. Pièce jointe en annexe 12

entretiens qu'ils ont eus notamment avec le président, le trésorier général, la secrétaire générale, le DTN, la DTN/A chargée du haut-niveau, la contrôleur de gestion et le comptable que les procédures adoptées par les instances statutaires de la fédération et figurant dans le règlement intérieur étaient respectées et que leur application faisait par ailleurs l'objet de vérifications et de contrôles tant de la part des techniciens que des élus.

Les rapporteurs soulignent, néanmoins, que le règlement financier, adopté le 13 mars 2004 par l'assemblée générale, doit faire l'objet de modifications et de compléments en plusieurs points. Ce travail d'adaptation aux pratiques actuelles doit être mené à échéance rapprochée.

Les rapporteurs ont pu noter la bonne organisation des travaux régulièrement conduits avec le cabinet KPMG, en particulier à trois moments de l'année : en octobre-novembre, au titre de la phase de « pré-contrôle » (règlements ; procédures ; conventions avec les partenaires ; et début de contrôles de pièces ;...) ; dans le courant des deuxième et troisième semaines de janvier, pour opérer des validations et établir le bilan et le compte de résultat. Les responsables concernés de KPMG sont, en outre, présents en mars, la veille des réunions du bureau fédéral et du comité directeur et lors la réunion de l'assemblée générale.

Les (2) vérificateurs aux comptes, élus chaque année<sup>174</sup>, procèdent à des vérifications en décembre et en janvier<sup>175</sup>.

Les outils comptables utilisés sont fiables. La FFA utilise le logiciel comptable que le trésorier général utilisait auparavant dans le cadre de son exercice professionnel<sup>176</sup>. Des liens automatisés ont été développés avec Excel. Ce sont des outils qui permettent des saisies comptables, des envois aux services fiscaux, de la comptabilité analytique. Des tableaux comptables détaillés sont édités chaque semaine<sup>177</sup> et immédiatement transmis aux membres du « G4 » ainsi qu'à Pascale Bouton, DTN/A pour la partie relevant de son champ de compétences (Haut-niveau).

Les rapporteurs ont noté la part et la place reconnues au DTN y compris dans le règlement financier, attestant de la conception de la FFA dans laquelle les frontières entre élus et techniciens et entre techniciens de droit public et techniciens de droit privé sont beaucoup moins « étanches » que dans d'autres fédérations.

Tous les « bons de commande » sont contresignés par le trésorier général, à l'exception de ceux que peut être amenée à signer la DTN/A chargée du haut-niveau<sup>178</sup> à l'occasion de déplacements. Ils sont de plus systématiquement, avant d'être soumis à ce contreseing, vérifiés par le service comptabilité. Le service comptabilité tient à jour un « registre des bons de commande » qui est mis en ligne sur le réseau intranet de la fédération (avec des codes d'accès). Le passage en comptabilité ne peut avoir lieu qu'une fois ces différentes vérifications opérées. Conformément aux préconisations du cabinet KPMG, celui qui passe la

---

<sup>174</sup> En AG

<sup>175</sup> En amont des arrêtés de comptes qui seront finalisés et présentés au comité directeur, en règle générale en février

<sup>176</sup> Produits de la gamme « Quadra » dans ses 4 modules (commercial, comptable, immobilisations, paye)

<sup>177</sup> Sauf en tout début d'année

<sup>178</sup> Pascale Bouton

facture n'est pas celui qui procède au règlement<sup>179</sup>. Des points hebdomadaires ou bimensuels sont effectués, sur la base des documents établis par le service comptabilité, en réunion de « G4 », ainsi qu'en réunion de bureau.

En matière d'acquisition d'équipements pour le sport de haut-niveau (embarcations, véhicules,...), Pascale Bouton vérifie, avec une très grande minutie<sup>180</sup>, les acquisitions envisagées avant de soumettre les documents correspondants (revêtus de sa signature et en tant que de besoin de commentaires explicatifs) à la signature du trésorier général. Sébastien Tant, CTS, CTN, et David Hénin, batelier, salarié de la fédération, en poste sur la base de Vaires-sur-Marne, assurent le suivi de l'inventaire des matériels (de la FFA, des pôles France, de la base de Vaires). A Vaires, sont stockés tous les bateaux pour le SHN.

Des matériels (bateaux, avirons,...) sont régulièrement mis à la réforme. Ils ne sont plus considérés comme suffisamment performants pour le plus haut-niveau. Ils sont, cependant, dans un état encore très satisfaisant. Des ventes ont lieu, chaque année, en septembre et octobre. Elles sont organisées sous l'égide de la FFA. Elles n'ont jamais lieu avant que le terme de l'amortissement des matériels considérés n'ait été atteint. Des packs de matériels sont mis en ligne sur le site de la fédération. Les structures font état de demandes (par courrier ou par courriel). Sébastien Tant regroupe les sollicitations exprimées par les clubs et parfois des ligues. Le bureau fédéral décide ensuite des attributions.

Les barèmes de remboursement des frais d'hébergement, de restauration et de transports sont très précisément vérifiés par le trésorier général : ces remboursements sont opérés au réel pour les membres du bureau lorsqu'ils sont convoqués à une réunion de cette instance<sup>181</sup> et au forfait (dans le respect de bases précises) pour les membres du comité

La FFA a négocié des tarifs préférentiels avec 3 hôtels<sup>182</sup> situés à proximité du siège fédéral, mais là aussi dans le strict respect de plafonds de prix validés par les instances fédérales.

Lorsque des techniciens effectuent des déplacements, en particuliers lointains et longs, le responsable du collectif peut bénéficier d'une « avance » d'un montant compris entre 500 et 1 000 €.

Deux CTS, le DTN et la DTN/A chargée du haut niveau, bénéficient d'un dispositif dit d'« avances permanentes » d'un montant de 2000 €. Chacune de leurs dépenses effectuées au titre de cette « avance permanente » doit faire l'objet de justificatifs transmis au trésorier général. Ce dispositif spécifique (« avances permanentes ») bénéficie également à 2 élus, le président et le trésorier général.

Les montants mentionnés restent peu élevés et la gestion de ces « avances », comme ont pu le vérifier les rapporteurs, s'effectue dans des conditions régulières.

Cependant, il conviendra que le règlement financier de la fédération intègre rapidement des dispositions relatives à ces possibilités.

---

<sup>179</sup> Sauf en période de congés de l'un des deux agents

<sup>180</sup> Ainsi qu'ont pu le vérifier les rapporteurs lors de plusieurs contrôles aléatoires de documents

<sup>181</sup> Sauf lorsque la réunion de bureau est « attachée » à une réunion de comité directeur

<sup>182</sup> Campanile, Ibis, Nogentel

**Préconisation 7 :** Actualiser le règlement financier en prévoyant notamment :

- Les conditions de désignation du (des) responsable(s) bénéficiaires de la (des) carte(s) bancaire(s) de la FFA, ainsi que ses (leurs) modalités d'usage et de gestion ;
- Les modalités d'attribution et de gestion des « avances » consenties par la fédération à des élus et à des cadres techniques.

Prévoir et organiser l'information et la validation annuelles du comité directeur et de l'assemblée générale sur (de) la mise en œuvre de ces dispositions.

#### 2.4.2.3 *Les assurances*

La balance générale des comptes d'assurances de la FF d'aviron s'établit à un total de 221 085€ pour l'année 2017. Toutes ces assurances sont souscrites auprès de la MAIF, « partenaire historique de la fédération ».

Tous les sportifs de haut niveau ont une assurance « individuelle accident » prise par la FF d'aviron auprès de la MAIF.

La balance générale des comptes 2017 est la suivante :

COMPTE	INTITULE	DEBIT	CREDIT	SOLDE
61610000	Assurance multirisq des locaux	19 473.68		19 473.68
61661000	Assurance rc personnels salariés	1 381.20		1 381.20
61662000	Assurance rc bénév dirigeants	560.48		560.48
61663000	Assurance rc licenciés	141 616.77		141 616.77
61663100	Assurance ias	14 334.76	37.37	14 297.39
61664000	Assurance matériel roulant	21 706.84	161.76	21 545.08
61665000	Assurance matériel nautique	22 210.43		22 210.43
Total classe 616		221 284.16	199.13	221 085.03
Total classe 61		221 284.16	199.13	221 085.03
Total classe 6		221 284.16	199.13	221 085.03
TOTAL GENERAL		221 284.16	199.13	221 085.03

Source : FFA - Didier Marchandea, Trésorier général / 6 décembre 2017

#### 2.4.2.4 *L'utilisation des chambres implantées au sein du bâtiment fédéral*

La FFA dispose au sein du bâtiment constitutif du siège social de trois chambres :

- l'une est individuelle. Elle est dédiée au président. Elle jouxte son bureau que l'on doit traverser pour s'y rendre. Elle n'est pas utilisée par le président Jean-Jacques Mulot, qui, d'une part, à la différence d'autres de ses prédécesseurs, demeure en Ile-de-France et n'est présent au siège de la FFA que les mardis et de manière plus ponctuelle les jeudis. Il n'utilise en conséquence pratiquement jamais cette chambre. Elle l'est en revanche par le trésorier général présent sur site deux à trois jours par semaine.

- les deux autres sont collectives et offrent huit possibilités de couchage (deux chambres de quatre lits soit deux lits au sol et deux en mezzanine par chambre)<sup>183</sup>. Lors du contrôle effectué par la mission, une chambre était occupée par Gilles Purier, DTN/A, et par Sébastien Tant, CTS, CTR des Hauts-de-France qui travaillait alors au siège sur une mission nationale que venait de lui confier le DTN<sup>184</sup>.

Les trois chambres ont récemment fait l'objet de travaux d'entretien et d'amélioration ce qui est assez logique car elles datent de 1994.

En regard de l'existence et de l'utilisation (régulière) de ces chambres et de la libération d'espaces au départ de la LIFA pour le site de Vaires sur Marne, les rapporteurs ont, lors des entretiens, demandé à leurs interlocuteurs, président et trésorier général, que le comité directeur valide le projet de stratégie immobilière de la FFA (que le bureau lui proposera), projet explicitant l'intérêt de cette stratégie, et que celle-ci soit soumise à un vote en assemblée générale fédérale. Ils leur ont également demandé de présenter chaque année en réunion de comité directeur la liste des utilisateurs des chambres et les motifs de ces utilisations.

Il est opportun d'insister ici sur le fait que la transformation bâimentaire envisagée ne doit pas être uniquement appréhendée en termes de service rendu à l'occasion de déplacements sur Nogent, mais aussi et surtout en termes d'efficience du siège fédéral.

Les deux réussites antérieures (Bail emphytéotique puis acquisition), qui méritent d'être portées au crédit du volontarisme fédéral, ne doivent surtout pas exonérer la FFA d'une réflexion exigeante sur les choix à opérer, à (faire) partager et à rendre transparents.

A cet endroit des réponses devraient être apportées à, a minima, deux questions :

- Quels seront les coûts des travaux envisagés ?
- Quels impacts la stratégie de développement/marketing au service d'une amélioration et d'une diversification de l'offre (avec la volonté affichée de prendre en compte de nouveaux acteurs) peut-elle avoir en termes de besoins de locaux dédiés aux élus et aux personnels de la fédération ?

---

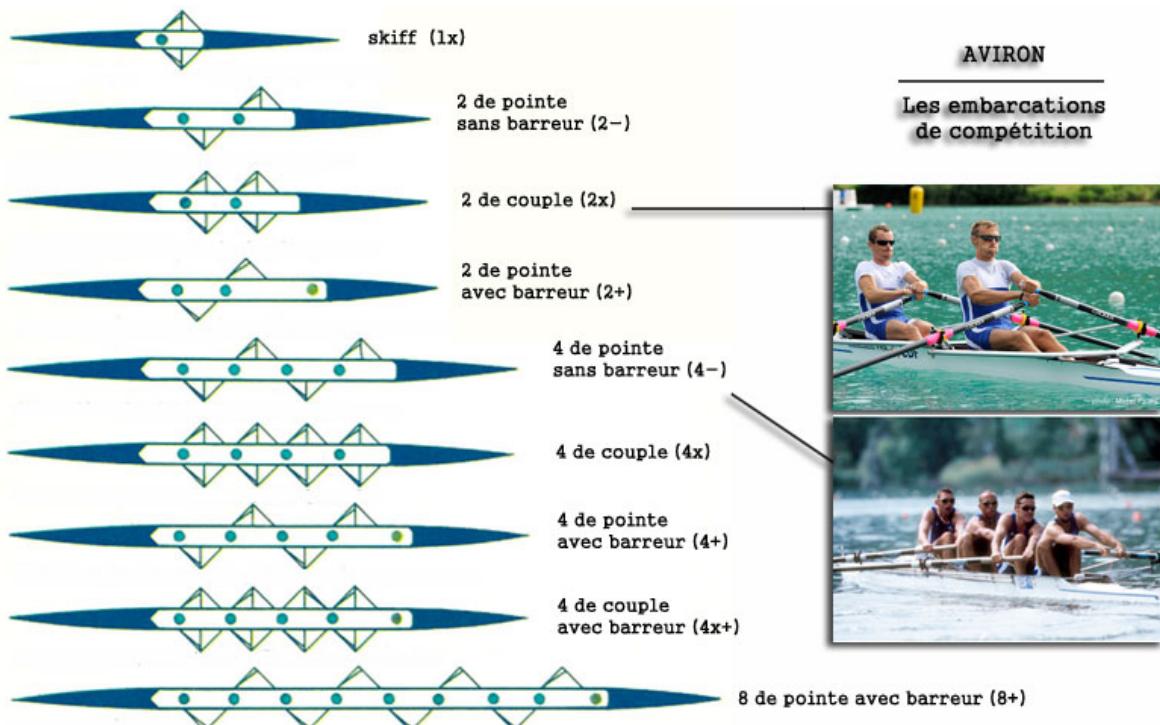
<sup>183</sup> Sans être spartiate, ces chambres collectives sont assez rustiques et très mal éclairées

<sup>184</sup> La responsabilité du « Parc des matériels pour le sport de haut-niveau » le conduisant à être présent 3 à 4 jours par semaine au siège de la fédération. L'intitulé de la mission/fonction de Sébastien Tant vient d'ailleurs d'évoluer de CTR en CTN

### 3 LA PRATIQUE COMPÉTITIVE DE HAUT NIVEAU EST DE QUALITÉ MÊME SI LES RÉSULTATS ENREGISTRÉS SUR LA SCÈNE INTERNATIONALE POURRAIENT ÊTRE ENCORE MEILLEURS. LE RAYONNEMENT INTERNATIONAL DE LA FFA EST RÉEL

L'aviron de compétition se pratique de 2 façons sur différents types d'embarcations avec ou sans barreur<sup>185</sup> :

- soit avec une rame, on parle alors **d'aviron de pointe** ;
- soit avec 2 rames, on parle alors **d'aviron de couple**.



Les tableaux suivants font état des sigles utilisés pour les différentes spécialités de cette discipline pratiquée par des sportifs valides ou en situation de handicap(s) (rassemblés au sein de la même fédération), et de la présence au programme olympique<sup>186</sup> (modifié au cours de l'année 2017) ou paralympique pour les diverses embarcations masculines ou féminines.

<sup>185</sup> Le barreur est le capitaine de nage qui donne la cadence et assure la cohésion d'un équipage

<sup>186</sup> 14 spécialités sont inscrites aux programmes des Jeux Olympiques et 4 des Jeux paralympiques

	FEMMES				HOMMES	
<b>W1x</b>	une rameuse en couple	<b>JO</b>		<b>M1x</b>	un rameur en couple	<b>JO</b>
<b>LW1x</b>	une rameuse en couple poids léger			<b>LM1x</b>	un rameur en couple poids léger	
<b>W2x</b>	deux rameuses en couple	<b>JO</b>		<b>M2x</b>	deux rameurs en couple	<b>JO</b>
<b>LW2x</b>	deux rameuses en couple poids léger	<b>JO</b>		<b>LM2x</b>	deux rameurs en couple poids léger	<b>JO</b>
<b>W4x</b>	quatre rameuses en couple	<b>JO</b>		<b>M4x</b>	quatre rameurs en couple	<b>JO</b>
<b>LW4x</b>	quatre rameuses en couple poids léger			<b>LM4x</b>	quatre rameurs en couple poids léger	
<b>W2-</b>	deux rameuses en pointe sans barreur	<b>JO</b>		<b>M2-</b>	deux rameurs en pointe sans barreur	<b>JO</b>
				<b>LM2-</b>	deux rameurs en pointe sans barreur poids léger	
				<b>M2+</b>	deux rameurs en pointe avec barreur	
<b>W4-</b>	quatre rameuses en pointe sans barreur	<b>JO</b>		<b>M4-</b>	quatre rameurs en pointe sans barreur	<b>JO</b>
				<b>LM4-</b>	quatre rameurs en pointe sans barreur poids léger	
				<b>M4+</b>	quatre rameurs en pointe avec barreur	
<b>W8+</b>	huit rameuses en pointe avec barreur	<b>JO</b>		<b>M8+</b>	huit rameurs en pointe avec barreur	<b>JO</b>

<b>PR1Wx</b>	skiff bras épaules femme		<b>PR1Mx</b>	skiff bras épaules homme	<b>JP</b>
<b>PR2Mix2x</b>	deux de couple <b>mixte</b> tronc et bras				<b>JP</b>
<b>PR3Mix2x</b>	deux de couple <b>mixte</b> jambes, troncs et bras				
<b>PR3Mix4+</b>	quatre de pointe <b>mixte</b> avec barreur jambes, troncs et bras				<b>JP</b>

*Tableau de lecture des sigles internationaux (exemple M8+, LM4-...)*

M	<i>Men</i>	Sénior Homme
LM	<i>Light Men</i>	Sénior Homme Poids Léger
W	<i>Women</i>	Sénior Femme
LW	<i>Light Women</i>	Sénior femme Poids Léger
PR1/AS	<i>Arm - Shoulders</i>	Bras - Epaules
PR2/TA	<i>Trunk - Arms</i>	Tronc - Bras
PR3/LTA	<i>Leg – Trunk - Arm</i>	Jambes – Tronc - Bras
1, 2, 4 ou 8		Nombre de rameurs dans le bateau
X		Discipline de couple (2 avirons)
(absence de X)		Discipline de pointe (1 aviron)
« - » ou « + »		Discipline sans barreur ou avec barreur

### 3.1 L'organisation et les résultats sportifs de la FFA

#### 3.1.1 Cycle 2013 - 2017

Initialement confié à une direction unique, l'encadrement des équipes de France a été organisé avec la création de 5 secteurs différents permettant de mieux distinguer les spécificités et d'éviter des regroupements<sup>187</sup> de collectifs (très) nombreux, donc assez difficiles à faire collaborer (Secteur femmes, secteur hommes poids légers, secteur hommes toutes catégories, secteur juniors, secteur handi-aviron).

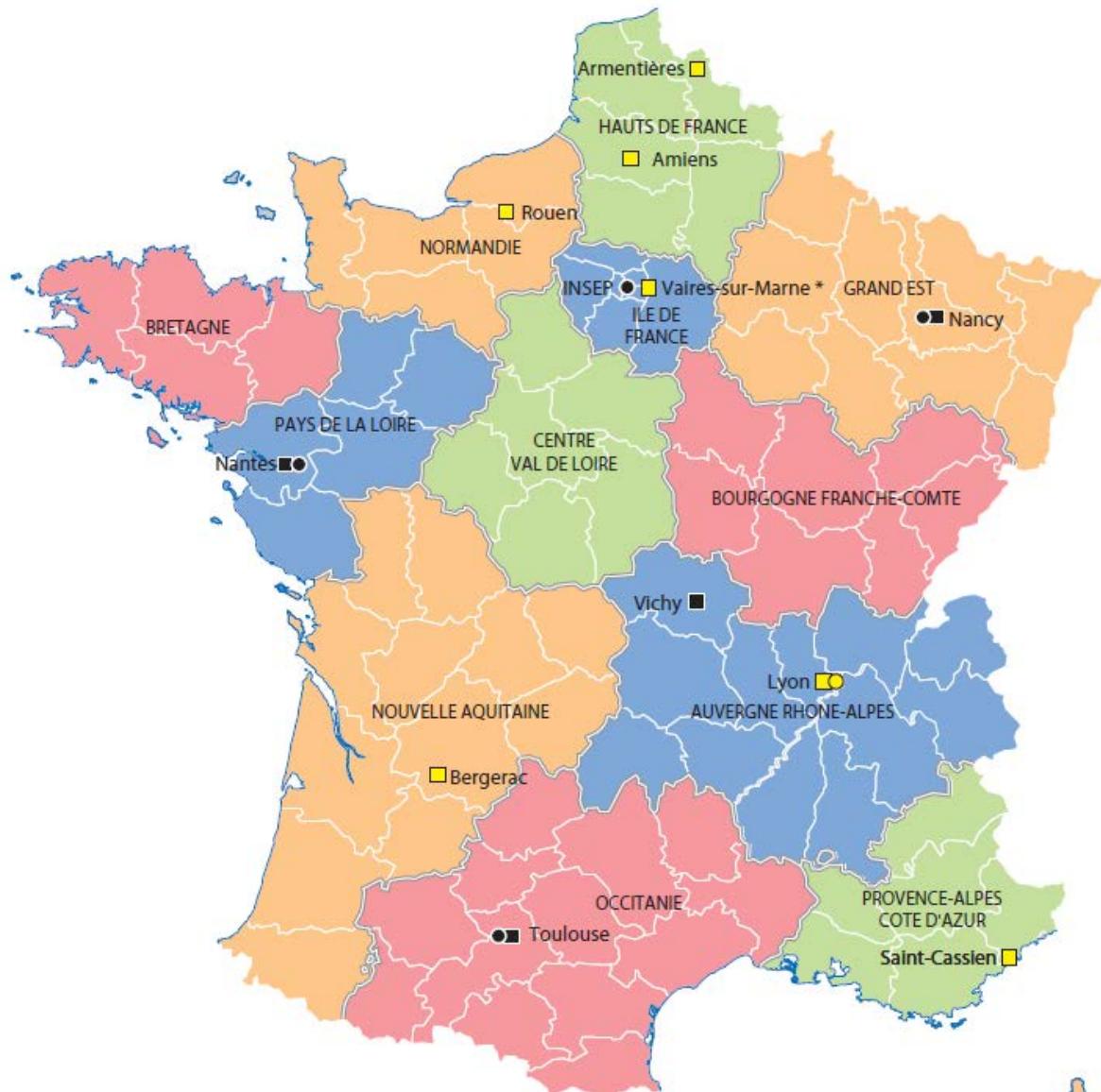
*La disparition toute récente (octobre 2017) de l'épreuve « 4 sans barreur H poids léger » du programme Olympique ne justifie plus le maintien du secteur indépendant « hommes poids légers » et, à l'instar de ce qui avait été mis en place pour les femmes, la direction technique nationale a regroupé sous une même coordination l'ensemble des spécialités « homme poids léger » et « toutes catégories ».*

Une mission d'aide à la performance (MAP), rattachée directement à la direction technique nationale, assure un rôle transversal dans tous les domaines environnants de la performance (recherche et mesures embarquées, analyse des performances internationales et de la concurrence, diffusion des connaissances techniques, ...).

Le parcours de l'excellence sportive (PES) de la FFA, validé par la CNSHN à l'occasion de sa réunion du 27 février 2014, fixait l'organisation géographique avec 5 pôles France (PF) et 12 pôles Espoir (PE), dont 4 étaient accolés aux pôles France et 8 implantés prioritairement dans de grandes villes universitaires.

<sup>187</sup> La FFA organise environ 150 jours de stages et compétitions par an pour les équipes de France senior et 70 jours par an pour les juniors

La carte d'implantation des Pôles pour la période 2017 – 2020 conserve le nombre de pôles France à cinq, mais réduit à onze (soit moins un) le nombre de pôles Espoir.



\* dès transfert de Fontainebleau à Vaires-sur-Marne

5 pôles France Aviron - 11 pôles Espoir			
	En établissement MS	Hors établissement MS	Sportifs concernés (en majorité)
Pôles France	● (4 pôles)	● (1 pôles)	SHN (Elite, Senior, Relève, collectifs nationaux)
Pôles Espoirs	■ (4 pôles)	■ (7 pôles)	Collectif Relève, Espoir et collectifs nationaux Collectif Espoir

Source FFA

### 3.1.2 Cycle 2017 – 2024 et le nouveau projet de performance fédéral (PPF)

Dans son projet fédéral, la FFA a décomposé le cycle 2017-2024 en 2 périodes qui mèneront aux JO de 2020 (Tokyo – Japon), puis à ceux de 2024 (que Paris organisera sur la base de Vaires/Marne).

Le bureau, puis le comité directeur de la FFA, au cours de sa réunion du 08 juin 2017, ont validé la première partie du projet fédéral global « **Podium 2020 et génération 2024** » en assignant à la fédération les objectifs suivants :

- gagner 4 médailles dont une d'or aux Jeux Olympiques et Jeux Paralympiques (Tokyo 2020);
- figurer chaque année parmi les 5 meilleures nations (femmes et hommes) ;
- retrouver des juniors compétitifs ;
- constituer et former la relève pour les olympiades 2024 et 2028 ;
- placer la performance et sa culture à tous les échelons fédéraux.

### 3.1.3 Un PPF reflet d'une stratégie fédérale globale

Vers la fin de la phase des auditions assurées par la mission (septembre 2017), le DTN venait de produire un bilan et une analyse de l'olympiade 2013-2016. Ce bilan a servi de base au document intitulé «Stratégies fédérales du projet de performance 2017 – 2024 et objectifs sportifs ».

**La rédaction du PPF<sup>188</sup> (projet de performance fédérale) n'était pas encore, lors des investigations de la mission, intégralement achevée et, à plus forte raison, définitivement adoptée.** La base de ce futur document réglementaire, validée en comité directeur de la FFA lors de sa réunion du 7 janvier 2017 et intitulée « Stratégie pour le haut niveau, grands principes de sélection » a été diffusée à tous les SHN de la FFA. Ce document comporte un avenant annuel qui fixe les « règles de sélection des rameurs et des rameuses et principes de qualification des équipages pour la constitution des équipes de France ».

*A titre d'illustration la FFA ne souhaiterait pas participer à la régate de qualification organisée en 2020 pour gagner des quotas non obtenus en 2019, année pré-Olympique. Cette affirmation montre la détermination des techniciens de la FFA de préparer les JO et JP dans les meilleures conditions et de ne pas avoir à user et consommer le potentiel physique et moral de ses équipages...*

C'est au travers de l'activité développée par les clubs, de la pratique de l'aviron et de ses dérivés dans le milieu scolaire (opération « Rame en cinquième<sup>189</sup> ») et surtout des compétitions régionales et nationales que la FFA organise l'accession au haut niveau de pratique compétitive. En parallèle et en complément des compétitions, la FFA gère un programme annuel d'évaluation (biométrie, contrôle ergomètre, course à pied pour les valides...) qui s'adresse à tous les licenciés, hommes et femmes des diverses catégories d'âge. Ainsi, s'opère un recensement intégral et un suivi de la progression de chaque licencié tout

---

<sup>188</sup> Réalisée sur la base des dispositions des articles R.221-17 à R.221-24 du code du sport.

<sup>189</sup> Voir infra Partie « Développement »

au long de sa carrière. Cette évaluation fédérale est un rendez-vous important qui se tient en décembre de chaque année.

C'est à l'issue de cette évaluation que les conseillers techniques sportifs (et plus particulièrement les CTR et des CTN) surveillent l'évolution des plus jeunes, afin de repérer les talents d'avenir et de les orienter vers les structures d'entraînement des pôles Espoir.

### 3.1.3.1 *Les pôles Espoir*

Au nombre de 11 et pour 4 d'entre eux (Lyon, Nancy, Nantes, Toulouse) accolés à un pôle France, ces structures couvrent inégalement le territoire national. En effet, de nouvelles « grandes régions » telles la Bourgogne-Franche-Comté, la Bretagne, le Centre-Val de Loire ne bénéficient pas de structures de rassemblement potentiel de l'élite en devenir.

Le pôle « Espoir » de Vichy, situé en région Auvergne-Rhône Alpes (AURA), est implanté au CREPS de cette ville et les 3 autres pôles « Espoir » accolés à un pôle France (Nantes, Nancy, Toulouse) bénéficient des structures d'un CREPS (établissements dont le patrimoine immobilier a été récemment transférés au Conseil Régional correspondant)<sup>190</sup>

Villes d'implantation du pôle Espoir	Région	Effectifs de sportifs <sup>191</sup> G / F	Nb de clubs de la ligue	Nb de licenciés
Armentières (Lille) Amiens	Hauts de France	5 (3 G/ 2 F) 12 (6 G/6 F)	21	12 096
Nancy (CREPS)	Grand Est	9 (8 G/1 F)	33	11 486
Vichy (CREPS) Lyon	AURA	9 (3 G/6 F) 13 (7 G/5 F)	57	14 291
Saint Cassien	PACA	9 (6 G/3 F)	37	18 216
Toulouse (CREPS)	Occitanie	15 (11 G/4 F)	52	12 056
Bergerac	Nouvelle Aquitaine	11 (8 G/3 F)	44	10 307
Nantes (CREPS)	Pays de Loire	9 (3 G/6 F)	20	2 896
Rouen	Normandie	13 (10 G/3 F)	16	9 211
Fontainebleau <sup>192</sup>	Ile de France	7 (3 G/4 F)	44	18 272

Voir également la carte précédente, en notant que la FFA ne s'interdit pas quelques ajustements dans le nombre et l'implantation de ces structures au cours de l'olympiade en fonction de la finalisation totale de la réorganisation territoriale. (Source projet de PPF 2018/2024).

<sup>190</sup> Décret no 2016-152 du 11 février 2016 relatif aux CREPS pris pour l'application de l'article 28 de la loi no 2015-991 du 7 août 2015 portant nouvelle organisation territoriale de la République.

<sup>191</sup> Saison 2016/2017

<sup>192</sup> Le pôle Espoirs de Fontainebleau sera transféré à Vaires Sur Marne en septembre 2018

Le nombre de pôles Espoir constitue un sujet important. Ces pôles sont gérés par les ligues régionales. Néanmoins plusieurs pôles Espoir sont, dans les faits, beaucoup trop proches dans leur organisation et dans leur fonctionnement de « pôles de clubs ».

### 3.1.3.2 Les pôles France

Les pôles France sont au nombre de 5.

Implantation du pôle	Région Ligue Aviron	Effectifs de sportifs <sup>193</sup> G / F	Nb de clubs	Nb de licenciés et titres
INSEP	Ile de France	4 (4 F)	44	18 272
Nancy (CREPS)	Grand Est	12 (12 G)	33	11 486
Lyon	AURA	20 (18 G/2 F)	57	14 291
Toulouse (CREPS)	Occitanie	5 (5 G)	52	12 056
Nantes(CREPS)	Pays de Loire	12 (6 G/6 F)	20	2 896

Le pourcentage de sportifs issus des pôles France, sélectionnés en équipe de France au titre des championnats du monde senior, était de 63 % en 2003, 71 % en 2007, 64 % en 2010, 74 % en 2012, 74,5 % en 2014, et 80 % en 2016.<sup>194</sup> Le nombre de pôles France a été maintenu à cinq, même si un total de quatre pourrait à l'analyse de la mission être mieux adapté aux effectifs de sportives et de sportifs de haut niveau.<sup>195</sup>

### 3.1.4 Les effectifs de sportives et de sportifs

Compte-tenu des changements d'appellations intervenus récemment dans la classification des sportifs, ainsi que de la période d'analyse de la fédération conduite par ses soins, la mission a fait le choix de présenter 2 tableaux, le premier faisant état des effectifs inscrits en listes validées, le second faisant état des propositions du directeur technique national de la FFA, non encore validées<sup>196</sup> par le Ministère chargé des sports.

SHN en 2017	TOTAL	FEMMES	HOMMES
Elite	22	4 dont 2 handi	18 dont 2 handi
Sénior	76	28	48
Jeune	32	16 dont 2 handi	16 dont 2 handi
Reconversion	0		
Espoir	159	70	89
<b>Total SHN + Listés</b>	<b>289</b>	<b>118</b>	<b>171</b>

<sup>193</sup> Saison 2016/2017

<sup>194</sup> « Indicateurs de 2003 à 2016 ». Documents remis par Pascale Bouton (DTN A) entretien du 17 juillet 2017

<sup>195</sup> La mission a par ailleurs noté la moindre qualité des résultats enregistrés depuis plusieurs années par le pôle France de Toulouse

<sup>196</sup> Cette validation n'interviendra qu'en novembre 2017

Propositions SHN 2018	TOTAL	FEMMES	HOMMES
<b>Elite</b>	26	6	20
<b>Sénior</b>	21	10	11
<b>Relève</b>	40	13	27
<b>Reconversion</b>	0		
Collectifs Nationaux	61	18	43
Espoir	103	36	67
<b>Total SHN + Listés</b>	<b>251</b>	<b>83</b>	<b>168</b>

*Les listes ministérielles concernent toutes les disciplines de haut niveau, y compris les disciplines Olympiques et Paralympiques. La réforme du sport de haut niveau durcit les critères d'appartenance en prenant en compte les résultats déjà obtenus et non plus les résultats potentiels.*

*Trois listes sont désormais identifiées :*

*1- la liste des sportifs de haut niveau qui comprend quatre catégories : Elite, Senior, Relève (anciennement Jeune) et Reconversion ;*

*2- la liste des sportifs relevant des collectifs nationaux ;*

*3- la liste des sportifs Espoir.*

Aucune sportive et aucun sportif ne figure actuellement sur la liste « reconversion ». Interrogé sur ce point par la mission, le DTN a souligné que la situation observée est très largement liée aux caractéristiques des publics concernés, qui dans leur grande majorité poursuivent des études, ainsi qu'à la stratégie très active de la DTN (et notamment de Pascale Bouton, DTN/A), en matière d'emploi et d'accompagnement socio-professionnel. Cette analyse, fondée lorsque l'on observe les profils de la plupart des sportives et des sportifs de haut-niveau en aviron, mérite, néanmoins, d'être questionnée et tempérée, lorsque l'on tire les enseignements des constats opérés en matière de devenir des sportifs des pôles France/Espoir de Nancy<sup>197</sup>.

### 3.1.5 Un lien contractuel athlète/fédération

Depuis plusieurs années, et avant même que ce document ne soit rendu réglementairement obligatoire, la FFA disposait d'une « convention individuelle »<sup>198</sup>, signée entre la fédération et les SHN. Ce document a été naturellement complété par les dispositions des articles relatifs à la protection des sportifs : l'assurance accidents du travail et maladies professionnelles (ATMP) et le dispositif de l'Etat relatif à la retraite des sportifs.

<sup>197</sup> Voir infra 3.2 « Le « double projet »

<sup>198</sup> Un exemplaire de « convention individuelle 2017 –Sportif de haut » figure en annexe 13

Ce document de 11 pages<sup>199</sup> signé entre l'athlète et le DTN détermine les droits et les obligations réciproques entre la fédération et le sportif dans les sujets de la compétition, de la formation et l'accompagnement socio-professionnel, de la protection et du suivi médical, ainsi que des sujets relatifs au respect des règles éthiques sportives et du droit à l'image. C'est la signature de ce document qui sous-tend l'inscription sur les listes ministérielles

### 3.1.6 Le suivi médical réglementaire (SMR)

Instauré par les textes d'organisation relatifs au sport de haut niveau et régi par le code du sport (article L.231-6) et les conventions d'objectifs signées entre une fédération sportive et la direction des sports, le suivi médical est obligatoire pour les athlètes inscrits dans les pôles d'entraînement dépendant du PES (aujourd'hui PPF) de la fédération. Un récent arrêté du ministre chargé des sports<sup>200</sup> fixe la liste et la fréquence des examens médicaux (anatomiques, physiologiques et psychologiques) qui doivent être conduits annuellement.

Le SMR est placé sous la responsabilité du Dr Frédéric Maton, médecin des équipes de France de la FFA. Les examens se déroulent sur les plateaux techniques agréés à proximité de chaque pôle d'entraînement, et notamment de ceux des CREPS qui sont le support des pôles France et des pôles Espoir, mentionnés préalablement.

Pascale Bouton, directrice technique nationale adjointe (DTN), chargée du haut-niveau, tient un compte très précis des SMR effectués par chaque rameur classé. Pour la saison 2016/2017, ce décompte concerne, pôle par pôle, les SHN (Elite, Senior, Jeune), ainsi que les rameurs classés Espoir. Les lignes et intitulés de ce bilan évolueront bien évidemment pour les saisons à venir, afin de tenir compte des modifications réglementaires récemment intervenues.

SMR 2016	Nombre de rameurs	Examens complets		Examens partiels		Non effectué	
		Nb	%	Nb	%	Nb	%
Pôles France	45	36	80	8	17,78	1	2,22
Pôles Espoir (Rattachés au PFr)	42	38	90,48	3	7,14	1	2,38
Pôles Espoir	59	53	89,83	6	10,17	0	
Hors Pôles	106	58	54,72	25	23,58	23	21,7

*Source FFA*

Les nombres de rameurs de ce tableau diffèrent de ceux présentés préalablement en raison d'arrêts de carrière enregistrés en cours de saison. De ce fait, les éléments statistiques peuvent varier.

De (petits) progrès restent donc à réaliser pour obtenir un SMR de grande qualité et à la hauteur des dispositions réglementaires en vigueur.

<sup>199</sup> Document constitutif de l'annexe 6 du PPF de la FFA

<sup>200</sup> Arrêté NOR VJSV1616157A du 13 juin 2016 relatif à la surveillance médicale des sportifs de haut niveau, espoirs et des collectifs nationaux.

### 3.1.7 Les aides personnalisées (AP)

Les aides personnalisées (AP) sont prévues et décrites dans la convention individuelle du SHN de la FFA évoquée préalablement. Elles sont, comme pour beaucoup de fédérations sportives, prioritairement destinées à participer aux frais engendrés par l'athlète pour sa pratique de haut niveau ou pour résoudre des situations sociales particulières. Ces AP versées, sur décision du DTN par le CNOSF, peuvent également permettre de participer à l'indemnisation d'entreprises en cas d'indisponibilité prolongée du salarié/SHN.

Les aides à l'entraînement sont totalement adossées aux résultats enregistrés en compétition et aux marges de progression potentielles du rameur, de même que les aides destinées à la pension due pour la vie dans les pôles France.

A titre d'illustration, pour l'année 2016, les AP, versées via le CNOSF, représentaient un montant de 287 570 € (aides sociales : 212 450 €, remboursements employeurs : 59 212 € et manque à gagner pour les sportifs : 15 700 €) ventilés entre 44 bénéficiaires (7 F et 37 H). Sur la période 2014-2018, le montant annuel de référence alloué par le ministère chargé des sports est établi à 300 K€.

### 3.1.8 Les résultats français<sup>201</sup>

L'aviron français a une longue habitude des succès dans les compétitions du plus haut niveau.

Aux Jeux Olympiques d'Helsinki (1952), Raymond Salles et Gaston Mercier remportent le titre en « deux avec barreur ». A Copenhague, en 1953, Guy Nosbaum et Claude Martin deviennent champions d'Europe du « deux barré ». À Lucerne, en septembre 1962, les rameurs français ramènent des premiers championnats du Monde une médaille d'or<sup>202</sup>, deux médailles d'argent et une de bronze, plaçant ainsi la France aux côtés des grandes puissances de l'aviron : l'Allemagne, l'URSS et les USA. Aux JO de Tokyo (1964), les frères Morel sont deuxièmes du « deux barré ».

En 1965, deux structures accueillent les rameurs de haut niveau : le Bataillon de Joinville les militaires et l'Institut National des Sports (INS) les étudiants.

Aucun bateau n'est finaliste aux JO de Mexico de 1968. L'année 1975 est marquée par le premier titre mondial du « quatre sans barreur poids léger » à Nottingham. L'équipage est composé des frères André et Michel Picard, André Coupat et Francis Pelegri.

Jusqu'au début des années 1990, l'aviron occidental se heurte à la domination, considérée aujourd'hui comme historique, des rameurs de l'Est.

De 1968 à 1990, seuls les juniors, les poids léger et quelques petits groupes résolus réussissent, comme aux championnats du Monde en Nouvelle-Zélande, à tirer leur épingle d'un jeu dont les règles ne sont pas forcément les mêmes pour tous. Les JO de Montréal (1976)<sup>203</sup> voient le premier bateau français finaliste depuis 12 ans : le « deux de couple ». Les

---

<sup>201</sup> Les tableaux généraux des résultats aux JO, JP et championnats du monde figurent en annexe 14

<sup>202</sup> René Duhamel et Bernard Monnereau en « deux de couple »

<sup>203</sup> Lors desquels sont organisées les premières compétitions féminines olympiques

rameurs français s'octroient en 1978 deux médailles pour quatre bateaux en finale sur le lac de Karapiro. En 1993, la France obtient 3 médailles d'or aux championnats du monde senior de Roudnice : Samuel Barathay avec Yves Lamarque, en « deux de couple », Hélène Cortin et Christine Gossé en « deux sans barreuse » et le « quatre sans barreur », composé de Jean-Christophe Rolland, Michel Andrieux, Philippe Lot et Daniel Fauché.

Les Jeux Olympiques d'Atlanta en 1996 marquent le vrai retour de la France parmi l'élite mondiale avec 4 médailles obtenues : médaille d'argent en « quatre sans barreur homme » (Olivier Moncelet, Bertrand Vecten, Gilles Bosquet et Daniel Fauché), médaille de bronze en « deux sans barreur homme » (Jean-Christophe Rolland et Michel Andrieux), médaille de bronze en « deux de couple homme » (Samuel Barathay et Frédéric Kowal), médaille de bronze en « deux sans barreur femme » (Hélène Cortin et Christine Gossé).

L'année suivante, aux championnats du monde senior organisés à Aiguebelette, Jean-Christophe Rolland et Michel Andrieux remportent la palme d'or en « deux sans barreur ».

À Sydney, l'aviron, avec ses deux médailles d'or et une de bronze, redevient l'une des disciplines phare de l'olympisme français. Cinquante ans d'insuccès sont effacés par les victoires de Jean-Christophe Rolland et Michel Andrieux en « deux sans barreur » et de Xavier Dorfman, Yves Hocdé, Jean-Christophe Bette et Laurent Porchier en « quatre sans barreur poids léger ». Le deux de couple poids léger de Thibaud Chapelle et Pascal Touron remporte la médaille de bronze.

A l'occasion des six derniers jeux Olympiques, les résultats des Françaises et des Français ont été les suivants :

	<i>Atlanta (USA)</i>	<i>Sydney (AUS)</i>	<i>Athènes (GRE)</i>	<i>Pékin (CHN)</i>	<i>Londres (GBR)</i>	<i>Rio de Janeiro (BRA)</i>
	<i>1996</i>	<i>2000</i>	<i>2004</i>	<i>2008</i>	<i>2012</i>	<i>2016</i>
Nombre de bateaux officiels	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>14</b>
Nombre de bateaux préparés	8	9	6	8	5	7
<b>TOTAL Médailles</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>2</b>
<b>TOTAL OR</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>
<b>TOTAL Médailles Hommes</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>2</b>
<b>TOTAL Médailles Femmes</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Source : FFA, Pascale Bouton, DTNA (2017)

Sur la période de 2012 à 2016, le classement est dominé par la Grande Bretagne, la Nouvelle-Zélande, l'Allemagne, l'Australie. La France se classe au 8<sup>ème</sup> rang à l'issue des JO de Rio (2016).

La toute dernière manifestation de référence du calendrier international s'est déroulée en septembre 2017 à Sarasota (Floride – USA), théâtre des championnats du Monde de la discipline.

Comme précédemment, aux Jeux Olympiques de Rio en 2016, seuls les bateaux « poids léger » (PL) ont accédé au podium en remportant les épreuves du « 2 de couple » et du « 4 de couple »<sup>204</sup>. Les champions Olympiques sortants, Jérémie Azou<sup>205</sup> et Pierre Houin se sont imposés à nouveau en « 2 de couple ». Il en est de même du « 4 de couple PL », composé de François Teroirin, Damien Piqueras, Maxime Demontfaucon et Stany Delayre.

Patrick Ravier, DTN de la FFA, qui avait engagé 9 bateaux (4 masculins et 3 féminins en toutes catégories et 2 en poids légers), a, à son retour en France, fait état, devant la « mission d'optimisation de la performance » (MOP), de son insatisfaction, liée au fait de ne pas avoir atteint totalement ses objectifs, notamment en regard du manque de résultats significatifs du secteur « toutes catégories hommes ».

Par contre, chez les femmes, après une finale olympique en 2016, un bateau est à nouveau en finale, ce qui est de bon augure par rapport à l'objectif fixé par la direction technique nationale d'obtenir une médaille aux JO de Tokyo en 2020.<sup>206</sup>

Le DTN et son adjointe<sup>207</sup> ont confirmé aux rapporteurs que la France reste, chez les hommes, une spécialiste incontestée des « bateaux à 2 »<sup>208</sup>, mais qu'en revanche une refonte en profondeur et une reconstruction significative sont indispensables pour les autres supports, afin de pouvoir espérer atteindre les objectifs 2020 et 2024. Le potentiel pour les « bateaux à 4 » est, à l'heure actuelle, beaucoup trop faible.

La FF d'aviron s'était inscrite, sur l'olympiade 2014-2017, dans un projet ambitieux. Au-delà de ses performances habituelles en « bateaux courts », elle avait souhaité mettre l'accent sur « le huit », bateau emblématique en aviron. Cette démarche s'est malheureusement soldée par un échec, mal perçu et douloureusement ressenti par des athlètes et des entraîneurs. Le

---

<sup>204</sup> A noter que le « 4 de couple léger » est sorti cette année du programme olympique

<sup>205</sup> Jérémie Azou a décidé de mettre un terme à sa carrière après les championnats du Monde de Sarasota

<sup>206</sup> L'aviron français n'a pas enregistré de médaille aux championnats du monde, en discipline olympique filles, depuis 1996. Les résultats enregistrés lors de la régate de Lucerne (2017) en 2 de couple par Hélène Lefèuvre (PF-INSEP, sociétaire de l'ENCOU Nogent sur Marne) et Elodie Ravera-Scaramozzino (PF-Nantes, sociétaire du club nautique de Nice) sont, cependant, encourageants. En 4 de couple, Marie Lenepvou (PF-Nantes, sociétaire du cercle de l'aviron de Nantes) et Noémie Kober (PF-INSEP, sociétaire de l'aviron grenoblois) présentent elles aussi un très réel potentiel. La DTN adjointe chargée du haut niveau de la FFA a indiqué fonder également des espoirs sur le retour en France (PF-INSEP) de Marie Jacquet (sociétaire du CA Chalon) ainsi que sur Margaux Bailleul (PF-INSEP, sociétaire de la société havraise d'aviron) médaillée de bronze aux championnats du monde junior de Trakai (août 2017). Entretien avec Pascale Bouton le 17 juillet 2017

<sup>207</sup> Pascale Bouton, DTN/A

<sup>208</sup> La très grande qualité des résultats enregistrés par Pierre Houin (PF Nancy, sociétaire de l'union sportive Toul aviron) en 2 de couple PL constitue, même après l'arrêt annoncé par Jérémie Azou (sociétaire de la société nautique d'Avignon), un énorme atout. Les frères Onfroy, Valentin (PF-Nancy, sociétaire du cercle nautique de Verdun) et Théophile (PF-Nantes, sociétaire du cercle nautique de Verdun), en 2 sans barreur sont également des athlètes de tout premier plan. Citons aussi Stany Delayre (sociétaire du sport nautique de Bergerac) 4<sup>ème</sup> aux JO de Londres, champion du monde en 2 de couple PL à Aiguebelette (2015) avec Jérémie Azou, champion du monde en 4 de couple PL (embarcation ne figurant pas au programme olympique) à Sarasota (2017) avec Maxime Demontfaucon, Damien Piqueras et François Teroirin. Maxime Ducret (PF-Lyon, sociétaire du club de l'aviron d'Evian), Bastien Quiqueret (PF-Nantes, sociétaire de l'union sportive aviron de Gravelines), les frères Turlan, Guillaume (PF-Lyon, sociétaire du club de l'aviron de Vichy) et Thibaud (PF-Lyon, sociétaire de l'aviron Grenoblois) présentent eux aussi un très réel potentiel. Matthieu Androdias (PF-Toulouse, sociétaire de l'aviron bayonnais) et Hugo Boucheron (PF-Lyon, sociétaire du cercle de l'aviron de Lyon) présentent, également, un fort potentiel. Entretien avec Pascale Bouton le 17 juillet 2017

projet du "8" constitue un échec collectif : celui des rameurs (changements de rameurs tout au long des 4 ans), des entraîneurs (changement en fin d'olympiade, puis démission de l'entraîneur responsable), de la direction technique nationale (volonté de maintenir ce projet coûte que coûte). A l'analyse de la Mission d'Optimisation de la Performance (MOP), des erreurs ont probablement été commises s'agissant des hommes choisis, de leur management, mais aussi et surtout sur le projet lui-même. Il n'est pas impossible que ce projet ait, d'ailleurs, pu coûter une médaille en « bateau court ».

Dans la perspective des JO de Tokyo (2020), le programme olympique de l'aviron sera modifié. Jusqu'ici, 8 bateaux hommes et 6 bateaux femmes étaient au programme des JO. Le CIO milite pour une parité H/F. De plus, la catégorie des « Poids Légers », où excelle la France pourrait disparaître, le CIO ne souhaitant plus faire de distinction de poids dans ce sport. Le « 4-PL » disparaît au profit du « 4-TC femmes ». Seuls, les « 2xPL H&F » subsistent. Le fait de pouvoir doubler (les épreuves) dans les catégories est également en réflexion à la FISA, cela offrirait des effectifs d'équipes moins nombreux -aujourd'hui 550 rameurs sont présents aux JO<sup>209</sup>.

La mise en œuvre des programmes d'entraînement ainsi que de préparation des échéances majeures, portée, avec la plus extrême détermination, par Eberhard Mund<sup>210</sup> au début des années 90 n'est jamais réellement re-questionnée, en regard en particulier des méthodes retenues par les autres grandes nations de l'aviron.

Le DTN s'est dit « *conscient d'être sur la bonne voie en termes de programme d'entraînement* <sup>211</sup> ». Ceux-ci restent, suivant son analyse, pleinement opérationnels et scientifiquement validés. Aucun doute n'est exprimé « *en ce domaine qui, d'ailleurs, est organisé et mis en place, de manière très voisine, par les plus grandes nations de l'aviron* ». Ce point n'appellera donc pas, à son sens de modification. Par contre, le DTN de la fédération reconnaît avoir constaté une certaine forme de relâchement et un niveau d'exigence insuffisant en matière de qualité du travail accompli par des groupes de compétition à l'approche des grandes épreuves. Ce sujet fera, d'ailleurs, l'objet d'une analyse très précise et d'échanges approfondis assortis de préconisations opérationnelles dès le prochain colloque des conseillers techniques sportifs qui se déroulera en fin d'année 2017.

Le DTN avance, d'ores et déjà, quelques pistes qui nécessiteront très probablement des modifications du parcours de sélection. Les entraîneurs et les techniciens seraient, en effet, trop tournés vers la préparation des championnats de France « bateaux courts », délaissant par la même le travail de fond pour les « bateaux longs ».

La mission a pris acte de ces analyses et demandera à la direction des sports et à la MOP de rester très attentives aux évolutions qui pourraient être proposées dans le cadre de la préparation des grands événements à venir et qui seraient appelées à être inscrites dans le PPF de la fédération.

---

<sup>209</sup> Faisant de l'aviron le troisième sport le plus représenté

<sup>210</sup> La quasi-totalité des changements dans la façon de s'entraîner des membres des équipes de France ont été apportés par Eberhard Mund (ex-entraîneur de l'équipe est-allemande et du Dynamo Berlin) dès son arrivée en France au début des années 90.

<sup>211</sup> Entretiens avec la mission

Il n'entre pas directement dans les attributions de la mission de faire des recommandations sur ce sujet technique, mais, à leur analyse, et sur la base des échanges qu'ils ont pu avoir par ailleurs avec d'autres techniciens, portant notamment sur les dispositifs arrêtés par d'autre nations, les rapporteurs estiment (sans méconnaître les difficultés logistiques et humaines qui en découleraient) qu'il serait opportun de revenir sur et de mettre en question l'approche, érigée en principe, approche déjà ancienne<sup>212</sup> mais toujours très actuelle, consistant à organiser des stages et des rassemblements (parfois très longs et coûteux) pour réunir les rameurs composant une même embarcation, plutôt que de « spécialiser » les pôles sur certaines embarcations et de réaliser ainsi l'essentiel de ce travail d'équipage au quotidien. La question mérite d'être actée et traitée de manière approfondie au sein des structures techniques ainsi qu'avec des élus de la fédération. Cette orientation est, d'ailleurs, celle qui a été prise pour le « collectif filles » rassemblé à l'INSEP et à Nantes.

Jusqu'à présent, la DTN (et les élus) n'a (n'ont) pas souhaité faire de même pour les hommes. C'est pourtant ce que font (avec succès) les Anglais, les Australiens, les Néo-Zélandais,...

Ne faudrait-il pas spécialiser la « pointe homme TC » sur (seulement) 2 pôles (Lyon et Nancy) et « fixer » le « huit » sur un seul pôle ?

Le thème de la spécialisation est bien évidemment en très forte interaction avec celui des stages (et de la durée des périodes de stage).

Il ne s'agit pas d'une/de question(s) aisée(s) à traiter, car elle(s) est/sont à multiples facettes et interpelle(nt), au-delà du sujet de la préparation technique des sportives et des sportifs, la thématique de la professionnalisation des athlètes ainsi que des choix à opérer, par leurs soins, à un moment (parfois long) de leurs vies respectives.

Par ailleurs, force est de reconnaître que les limites observées dans le dispositif actuel n'empêchent pas certains sportifs d'obtenir des résultats majeurs<sup>213</sup>.

**Il reviendra à la FFA, et plus particulièrement à sa Direction Technique Nationale d'apporter, sur la base d'échanges approfondis et transparents, la (les) réponse(s) que ses attributions et compétences lui confèrent. Cette (ces) réponse(s) sera (seront) opportunément présentée (s) à la direction des sports, en particulier à l'occasion des échanges préludant à la finalisation de la convention d'objectifs.**

**C'est la raison pour laquelle les rapporteurs ont entendu poser des constats et faire état de leur analyse de la situation, mais n'ont pas jugé opportun de formuler ici une préconisation.**

<sup>212</sup> C'est à partir de 1960, au retour des JO de Rome, à la nomination de Pierre Sauvestre en qualité de directeur de l'équipe de France, épaulé par les entraîneurs Jean Tarcher et Ernest Cherrier, qu'est développée l'idée, révolutionnaire pour l'époque, de regrouper en stage les meilleurs rameurs du pays pour former des équipages nationaux.

<sup>213</sup> Pierre Houin par exemple

S'agissant des jeux paralympiques, les résultats depuis 2008 sont les suivants :

	<i>Pékin (CHN)</i>	<i>Londres (GBR)</i>	<i>Rio de Janeiro (BRA)</i>
	<i>2008</i>	<i>2012</i>	<i>2016</i>
Nombre de bateaux officiels	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>
<b>Nombre de bateaux préparés</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>2</b>

Source : FFA, Pascale Bouton, DTNA

Aux JO de Rio, en 2016, Perle Bourge<sup>214</sup> et Stéphane Tardieu<sup>215</sup> ont remporté la médaille de bronze en « double mixte », « deux de couple mixte tronc et bras ». En 2012, aux jeux de Londres, ils avaient remporté la médaille d'argent dans la même épreuve.

Nathalie Benoît<sup>216</sup> a été championne du monde et vice-championne paralympique en « skiff » à Londres (2012). Elle avait été deux ans auparavant championne du monde à Karapiro.

Fabien Saint-Lannes<sup>217</sup> et Guylaine Marchand<sup>218</sup> ont été champions du monde, en 2016, en « deux de couple mixte jambes-tronc-bras (LTAMix2x) » aux Championnats du Monde organisés à Rotterdam.

Antoine Jesel<sup>219</sup> et Guylaine Marchand ont été vice-champions du monde en deux de couple mixte à Sarasota (2017).

La FFA, qui n'a pas à ce jour sollicité auprès du ministère chargé des sports l'obtention de la délégation pour le para-aviron<sup>220</sup>, prépare avec méthode les athlètes paralympiques pour les compétitions internationales de référence. Au-delà du DTN, Patrick Ravnier, et de la DTN/A haut-niveau, Pascale Bouton, l'encadrement de l'équipe de France paralympique est constitué depuis le retour des JO de Rio de Charles Delval, chef de secteur, entraîneur national, et Fédéric Doucet, entraîneur national. La FFA a lancé l'opération « Aventure para-aviron vers Tokyo 2020 »<sup>221</sup> qui a en particulier pour finalité d'identifier des sportives et des sportifs en situation de handicap, à fort potentiel<sup>222</sup>, et de les amener à la pratique de l'aviron (à haut-niveau).

### 3.2 Le double projet et l'insertion socioprofessionnelle

L'accompagnement socio-professionnel a, de très longue date, été une préoccupation majeure de la fédération. La DTN adjointe chargée du haut-niveau est plus particulièrement

<sup>214</sup> Sociétaire de l'Aviron Bayonnais

<sup>215</sup> Sociétaire de l'Athlétic Club Boulogne-Billancourt (ACBB)

<sup>216</sup> Sociétaire du CA Marseille. Elle a, par ailleurs, réussi la performance, alors qu'elle est atteinte de sclérose en plaques, de rallier Marseille depuis Paris, le 23 juillet 2013, en quelques 39 jours d'aviron, à la seule force des bras.

<sup>217</sup> Sociétaire du TASL (Toulouse)

<sup>218</sup> Sociétaire de Beaumont Aviron

<sup>219</sup> Sociétaire de Marne et Joinville

<sup>220</sup> Le président de la FFA a signé avec le président de la Fédération française handisport (FFH) une convention le 17 avril 2013 jointe en annexe 15

<sup>221</sup> Voir annexe 16

<sup>222</sup> Des grilles d'évaluation sont fournies dans les notices diffusées par la FFA

en responsabilité de ce sujet. Elle s'y emploie avec une attention marquée, en œuvrant tout particulièrement en relation avec les CREPS, supports de certains pôles France et Espoir (Nancy, Nantes, Toulouse, Vichy) et l'INSEP.

Le sérieux de ce travail, la forte propension des pratiquants d'aviron pour des études ou des formations supérieures de qualité, l'implication dans le dispositif des CIP expliquent, pour part, mais pour part seulement, l'absence de sportives et de sportifs listés en catégorie « reconversion ».

La rencontre des responsables et acteurs de ce dispositif, à l'occasion du déplacement effectué par la mission à Nancy<sup>223</sup>, a confirmé le sérieux de la méthode mise au service de la réussite des sportifs. Le CREPS de Nancy est fortement mobilisé, en relation avec la DTN/A<sup>224</sup> de la FFA, en matière de suivi des athlètes.

La mission a jugé opportun de faire un point précis portant sur les situations individuelles, plutôt que de produire des données nationales, d'ensemble, qui ne permettent pas toujours d'apprécier les difficultés réelles des athlètes, ainsi que celles des organismes chargés de leur accompagnement.

Le pôle France, auquel est accolé un pôle Espoir, accueillait au titre de la saison sportive 2016/2017, 22 sportifs, tous listés, tous externes. 12 étaient membres du pôle France ; 10 du pôle Espoir. Les lycéens étaient scolarisés au lycée Varoqueaux dans le cadre de la convention signée par le CREPS avec cet établissement. Les sportifs peuvent bénéficier d'entraînements bi-quotidiens. Les enseignements qui ne peuvent alors être assurés au sein du lycée le sont au sein du CREPS (en mobilisant des HSE). Les plannings sont délicats à gérer car les sportifs partent fréquemment en stage et parfois pour des périodes longues.

Si l'on analyse de près plusieurs situations : un rameur<sup>225</sup> n'a pas été reconduit au pôle au titre de la saison sportive 2017/18. Il retourne à Amiens pour s'impliquer sur un nouveau projet professionnel (qui restait, cependant, encore à finaliser) ; deux rameurs ont arrêté leur carrière sportive suite aux JO de Rio (2016) et seront à temps plein sur leur poste respectif (ils sont cadres au sein, pour l'un, de la SNCF<sup>226</sup> et, pour l'autre, de la MAIF<sup>227</sup> ; 1 rameuse a mis entre parenthèses son projet haut-niveau pour se consacrer à 100 % à son projet de professionnalisation (Licence pro en alternance<sup>228</sup> ; un rameur<sup>229</sup> était susceptible de mettre fin à sa carrière sportive, si le CREPS, en liaison avec la DTN de la FFA, ne trouvait pas<sup>230</sup> une entreprise en capacité de répondre d'ici septembre 2017 aux attentes et exigences du double projet HN/Pro dans cette discipline ; deux rameurs<sup>231</sup> étaient, lors de la visite, en recherche

---

<sup>223</sup> Le 19 juillet 2017

<sup>224</sup> Pascale Bouton est présente sur le CREPS tous les 2/3 mois (information apportée par Gilles Topandé, responsable adjoint DSHN CREPS de Nancy - Entretien du 19 juillet en présence de Dominique Nato, directeur du CREPS de Nancy)

<sup>225</sup> Louis Maupin

<sup>226</sup> Germain Chardin, qui quitte la région Grand-Est, pour Anglet en région Nouvelle Aquitaine

<sup>227</sup> Laurent Cadot

<sup>228</sup> Floriane Pasquet

<sup>229</sup> Matthieu Demange

<sup>230</sup> Des recherches étaient encore en cours lors du passage de la mission

<sup>231</sup> Guillaume Ampe ; Valentin Onfroy

d'emploi ; 1 rameur<sup>232</sup> souhaitait se réorienter vers un nouveau cursus de formation pro pour 2017/18 (il devait au préalable effectuer un bilan de compétences).

Quatre nouveaux jeunes sportifs<sup>233</sup> devaient intégrer le pôle en 2017/18. Comme les autres sportifs lycéens, ils seront élèves au Lycée Arthur Varoqueaux de Tomblaine. Ils seront internes au CREPS.

21 ou 22 rameurs devaient, en fonction des changements de situation en cours, être membres du pôle au titre de la saison la saison sportive 2017/18.

Ces informations confirment la nécessité d'assurer un suivi et un accompagnement rigoureux et exigeants. Elles attestent aussi qu'il est impératif de faire entrer en pôle des athlètes aux résultats sportifs déjà avérés et au très fort potentiel de progression. Sinon les risques d'échec sont élevés et les déceptions grandes.

Elles soulignent enfin que la position de la DTN de la FFA sur le sujet de l'inscription (et en fait de la non-inscription actuelle) de sportives et de sportifs en liste « Reconversion » mérite d'être (ré) examinée avec soin.

Le tableau ci-dessous indique l'évolution des nombres des CIP, CAE et CI depuis 2008.

	Prév 2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008
<b>Total des CIP</b>	13	15	21	24	19	18	25	26	25	18	17
<b>dont femmes</b>	2	3	6	4	2	1	2	2	2	2	2
<b>Total des CAE</b>	0	0	1	1	1						
<b>dont femmes</b>	0	0	1	1	1						
<b>Total des CI</b>	2	5	5	2							
<b>dont femmes</b>	1	1	1	0							

CIP : Convention d'insertion professionnelle

CAE : Convention d'aménagement d'emploi

CI : Contrat d'image

Source : FFA – Pascale Bouton, DTNA

### 3.3 Les moyens alloués au haut niveau

Pour l'accomplissement de ses missions la FFA bénéficie de l'aide de l'État au travers du placement auprès d'elle de 42<sup>234</sup> conseillers techniques sportifs (15 contrats PO et 27 CTS) et par l'allocation de moyens financiers contractualisés dans la convention pluriannuelle d'objectifs (CPO), signée avec la direction des sports.

<sup>232</sup> Quentin Stender

<sup>233</sup> Noémie Aubert ; Léo Cociolo ; Benjamin Haguenauer ; Téva Jeandidier

<sup>234</sup> Après un effectif de 50 CTS en 2012 ; 46 CTS en 2013 et 2014 ; 44 CTS en 2015 puis 42 CTS en 2016

2017	Nombre de CTS par fonction	H	F
D.T.N.	1	1	-
E.N.	14	12	2
C.T.N.	16	13	3
C.T.R.	11	10	1
<b>Total</b>	<b>42</b>		

Source : CGO CTS - mai 2017

Affectation régionale des CTS	CTR	CTN	Total
Hauts de France	2	0	2
Ile de France	1	6	7
Grand Est	1	3	4
Normandie	0	0	0
Bretagne	1	0	1
Centre Val de Loire	1	0	1
Pays de la Loire	1	1	2
Auvergne Rhône Alpes	0	2	2
Bourgogne Franche-Comté	1	1	2
Nouvelle Aquitaine	1	0	1
Occitanie	1	2	3
P.A.C.A.	1	1	2
Corse	0	0	0
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>16</b>	<b>27</b>

Source : CGO CTS – mai 2017

La CPO en vigueur porte sur la période 2014 – 2017.

Pour un total des produits s'élevant à 6 774 272 € dans les comptes de la fédération au titre de l'année 2016, la subvention ministérielle (hors valorisation des CTS<sup>235</sup>) s'établissait à 3 219 836 M€ (3 100 836 € + 19 000 €, alloués au titre d'aides exceptionnelles). L'enveloppe des aides personnalisées (AP) versées aux sportifs via le CNOSF est d'un montant de 300 K€.

Les moyens alloués correspondent à un pourcentage de subventions fléchées sur des sous-actions proposées par la FFA, classées dans les 4 grandes actions du programme budgétaire n°219 « Sport ».

- Action 1 : promotion du sport pour le plus grand nombre ;
- Action 2 : développement du sport de haut niveau ;
- Action 3 : sport et santé, la prévention par le sport et la protection de la santé des sportifs ;
- Action 4 : accompagnement de l'emploi, professionnalisation de l'encadrement et formation des cadres fédéraux.

#### Evolution de la CO de la FFA (2014-2017)<sup>236</sup>

	2014	2015	2016	2017	Evolution 2016-2017
Action 1	140 500 €	120 000 €	120 000 €	280 000 €	133 %
Action 2	2 376 590 €	2 390 000 €	2 380 000 €	2 210 000 €	- 7 %
Action 3	200 000 €	199 500 €	202 836 €	196 726 €	- 3 %
Action 4	51 000 €	50 000 €	50 000 €	50 000 €	0 %
S/Total	2 768 090 €	2 759 500 €	2 752 836 €	2 736 726 €	- 0,5 %

Avenant exceptionnel	- €	45 000 €	48 000 €	- €	Evolution 2016-2017 - 2 %
Protocoles	500 €	5 000 €	- €	- €	
Aides personnalisées	300 000 €	300 000 €	300 000 €	300 000 €	
ICTS	123 295 €	121 972 €	- €	- €	
<b>Total</b>	<b>3 191 885 €</b>	<b>3 231 472 €</b>	<b>3 100 836 €</b>	<b>3 036 726 €</b>	

Source :Direction des Sports DSA1 et directeur technique national de la FFA

Sur la période 2016/2017, la diminution du montant de l'aide allouée enregistrée sur l'action 2 (- 170 000 €) a été compensée par une hausse d'un montant très voisin sur l'action 1 (+ 160 000 €) dans le cadre d'un rééquilibrage sport de haut niveau/sport pour le plus grand

<sup>235</sup> 3°100°500 €

<sup>236</sup> À compter de 2016, la part de subvention que le ministère versait au titre des indemnités servies aux CTS (ICTS) n'est plus versée à la fédération mais directement aux cadres.

nombre. Aucun avenant exceptionnel n'a, en outre, été accordé en 2017 à la différence des années 2015 (45 000 €) et 2016 (48 000 €).

Au titre de l'exercice budgétaire 2017 le montant total du poste « charges de développement du sport de haut niveau » a été établi à 2 673 386 € dont 1 747 837 € pour la préparation des collectifs 2016 et 442 021 € pour le parcours de l'excellence sportive (PES) pôles France de l'INSEP, de Lyon, de Nancy, de Nantes et de Toulouse et pour les pôles Espoir<sup>237</sup>.

### 3.4 L'environnement de la performance

La fédération d'aviron a été de longue date un lieu d'innovation et d'expérimentation. Les illustrations fourmillent. Entraîneurs et athlètes ne sont jamais en reste en ces domaines. Ainsi, à titre d'exemple, 1946 sera l'année de création au CA Marseille du premier « tank à ramer », structure bétonnée remplie d'eau, dans laquelle est installé « un huit », qui permet le roulis. En 1949, est inauguré le premier centre nautique national à Mâcon. 1949 est également l'année de nomination de Jean Cottez en qualité de « moniteur national », équivalent de l'actuel directeur des équipes de France, qui se montrera attentif aux apports de la recherche. En 1959, une nouvelle forme de « palette » apparaît aux championnats d'Europe de Mâcon<sup>238</sup>. Cette ville donnera son nom à cette innovation.

Plus près de nous, une mission d'aide à la performance (MAP) a été créée en 2013 par le DTN, Patrick Ranvier. Elle est placée sous son autorité directe. Sa responsabilité a été d'abord confiée à Alexis Besançon. En octobre 2016, au retour des JO de Rio, à la nomination d'A. Besançon en qualité de « chef de secteur (du groupe) masculin », Hugo Maciejewski a été désigné responsable de la MAP. H. Maciejewski est professeur de sport et exerce les missions de conseiller technique national (CTN). Il est docteur en physiologie de l'exercice<sup>239</sup>.

Cette structure fonctionne avec un budget fédéral de 20 000 € et associe six entraîneurs nationaux, quatre médecins et kinésithérapeutes et cinq chercheurs universitaires<sup>240</sup>.

Les objectifs de la MAP consistent essentiellement à mener des projets de recherches appliquées à la performance des rameuses et des rameurs des équipes de France, à collecter et diffuser le plus grand nombre d'informations pertinentes et accessibles relatives à la performance en aviron et à mettre en place des formations correspondantes à l'intention des entraîneurs<sup>241</sup>.

A ce jour, une trentaine de projets ont été ou sont poursuivis dans 6 domaines d'intervention prioritaires:

---

<sup>237</sup> Source FFA-TG et DTN

<sup>238</sup> « Palette Mâcon », utilisée en 1959 lors des Championnats d'Europe de Mâcon

<sup>239</sup> Hugo Maciejewski. H. Maciejewski a intégré la fédération en 2007 dans le cadre du dispositif « 1°000 emplois STAPS » ; il était alors chargé du développement de l'aviron dans les ZUS. A la suite de sa réussite au concours de professeur de sport il a été affecté à la fédération d'aviron en 2°009 ; il avait en responsabilité le développement de l'aviron scolaire et la formation (BP ; DE ; DES). Dès sa prise de fonction (2013), Patrick Ranvier, DTN, a créé la MAP

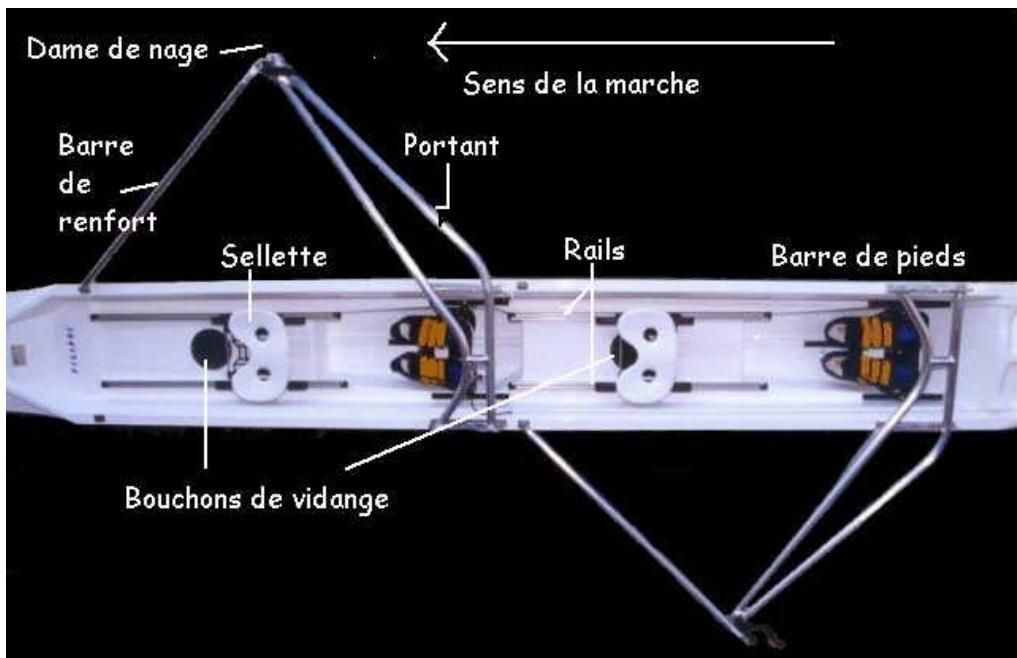
<sup>240</sup> En poste sur l'ensemble du territoire national

<sup>241</sup> La stratégie et les actions de la MAP sont décrites dans la note établie à la demande de la mission par Hugo Maciejewski. Ce document détaillé figure en annexe 17

- la programmation de l'entraînement (construction des programmes d'entraînement, vérification de leur mise en œuvre et leur évaluation...);
- la préparation physique et la prévention des blessures ;
- la récupération et la diététique (assurer un suivi de l'état de fatigue par l'analyse de la variabilité de la fréquence cardiaque. Intérêts et inconvénients de l'entraînement en hypoxie<sup>242</sup>...);
- divers sujets sur la technique du geste, la mécanique ou l'ergonomie<sup>243</sup>;
- la réparation mentale et relationnelle ;
- une veille sur la performance et les connaissances diffusées au plan international

A titre d'exemple la mission citera les projets développés en matière de :

- physiologie pour consolider les connaissances des entraîneurs notamment dans l'approche de la physiologie de l'enfant ;
- biomécanique pour mesurer la réaction des parties essentielles des embarcations (la barre de pieds, la dame de nage ...).



La mission a auditionné<sup>244</sup> une contributrice à la MAP, Sophie Barre, ingénierie de recherche au CREPS des Pays de la Loire, CTPS et chercheure associée à l'école centrale de Nantes. Son activité fait l'objet d'une convention entre le CREPS et la FFA pour le temps qu'elle consacre particulièrement à l'aviron.

Hugo Maciejewski rédige et diffuse aux acteurs de l'aviron français, et plus particulièrement aux entraîneurs bénévoles et professionnels, aux médecins et kinésithérapeutes, une « news

<sup>242</sup> Ces 2 sujets se font en lien avec les techniciens de l'école nationale des sports de montagne, centre national de ski nordique et de moyenne montagne –ENSM-CNSNMM de Prémanon.

<sup>243</sup> En lien avec Sophie Barré, CTPS au CREPS des Pays de la Loire

<sup>244</sup> Entretien 16 juin 2017

*letter* » mensuelle destinée à créer du lien entre le haut niveau et les clubs. Cette diffusion est effectuée via le site internet de la fédération à l'adresse : [avironfrance.fr/map](http://avironfrance.fr/map).

La démarche de la FFA est intéressante. Le DTN fait preuve en la matière de volontarisme. Le responsable de la MAP a le souci de progresser avec méthode et d'agréger autour de lui des compétences internes mais aussi externes.

Cette organisation demeure néanmoins fragile.

D'abord au plan humain : l'effectif de la MAP est très réduit... La mobilisation de Sophie Barré repose sur l'intéressée, mais aussi sur le directeur du CREPS des Pays de la Loire. Le cadre conventionnel construit (FFA-CREPS) vaut et tient, parce que les acteurs font preuve d'intelligence et de bonne volonté. Sera-ce suffisant pour inscrire l'ambition dans la durée ? La méthode retenue appuyée sur l'animation de réseau(x) est pertinente. Mais pour suivre les projets impulsés il serait opportun d'étoffer un peu l'équipe en place.

Le budget dont dispose la MAP est très, voire trop, réduit. La construction des réponses élaborées par la MAP ne peut reposer prioritairement sur les financements obtenus ou à espérer au titre de succès dans les appels d'offres. Une telle stratégie a pour effet d'orienter vers et même d'inscrire la démarche opérationnelle de la MAP dans des réponses et donc des objectifs/des cadres qui n'ont peut-être pas toujours un intérêt majeur pour la DTN de la FFA.

**Préconisation 8 :** Doter la MAP de moyens humains et financiers plus en phase avec les objectifs ambitieux qui lui sont assignés.

### 3.5 Le rayonnement de la FFA

#### 3.5.1 Une présence au plus haut sommet dans les instances internationales

Membre de la fédération internationale des sociétés d'aviron (FISA) dès 1994, président de la commission des athlètes, le champion olympique français, Jean-Christophe Rolland est devenu président de la FISA, élu en septembre 2013.

Jean Christophe Rolland est ingénieur diplômé de l'École supérieure de chimie, physique, électronique de Lyon. Il a été champion du monde en quatre sans barreur (avec Michel Andrieux, Daniel Fauché et Philippe Lot) en 1993 ; médaillé de bronze deux sans barreur (avec Michel Andrieux) - aux JO d'Atlanta en 1996; champion du monde deux sans barreur (avec Michel Andrieux) - Aiguebelette en 1997; champion olympique deux sans barreur (avec Michel Andrieux) – aux JO de Sydney en 2000.

Tout récemment, au titre de la participation des fédérations internationales au mouvement olympique, il est devenu, en septembre 2017, le 3<sup>e</sup> membre français<sup>245</sup> du comité international olympique (CIO).

Les relations qu'il a établies de longue date avec le président de la FFA sont empreintes de confiance et de cordialité. Leurs échanges sont assez réguliers.

<sup>245</sup> Les 2 autres représentants du CIO en France sont Guy Drut, champion olympique d'athlétisme, ancien ministre chargé des sports et Tony Estanguet, triple champion olympique de canoë-kayak, président du COJO Paris 2024.

D'autres Françaises et Français font partie des instances internationales et notamment des commissions de la fédération internationale des sociétés d'aviron. Cela se révèle utile et à l'expérience opportun. C'est le gage d' « être là où les choses se décident » et cela relève d'une bonne approche pour pouvoir espérer peser sur des décisions, au mieux des intérêts de la FFA et de la France. Peuvent, à ce titre, être cités ici à titre d'illustrations :

- Pascale Bouton (DTN/A de la FFA), membre de la commission compétitions ;
- Richard Mouchel (président de la commission aviron de mer de la FFA), membre de la commission aviron pour tous et plus spécialement chargé de l'aviron de mer ;
- Jérôme Mouly (membre de droit de la commission des arbitres de la FFA), membre de la commission d'arbitrage de la FISA<sup>246</sup> s ;
- Roland Weill (Vice-président en charge du sportif de la FFA), membre du conseil européen de la FISA<sup>246</sup> (instance rattachée à la FISA) ;
- Pascal Jolly (Adjoint au DTN) qui avait été sollicité pour intégrer la commission des événements, mais qui n'avait pas encore désigné lors du déroulé de la mission.

### 3.5.2 Un savoir-faire organisationnel et des ambitions

A deux reprises, en 1997 et 2015, la France a organisé les championnats du monde d'aviron en Savoie, sur le lac d'Aiguebelette<sup>247</sup> (3<sup>e</sup> lac naturel de France, classé réserve naturelle régionale en 2015).

Ce site est bien connu de la FFA qui y a organisé ses championnats de France en 1995, 1997, 1999, 2002, 2006, 2009 et 2011 et depuis 1984, la régate internationale Savoie Mont-Blanc qui accueille plus de 2 000 rameurs.

Au plan sportif, le rendez-vous mondial de 2015 revêtait une importance toute particulière puisqu'il permettait aux équipages de se qualifier pour les Jeux olympiques et Paralympiques de RIO, 2016.

Avec le soutien de l'Etat et du département de la Savoie -le président<sup>248</sup> du conseil départemental assumait aussi les fonctions de président du comité d'organisation- l'enjeu environnemental était de taille sur une réserve naturelle.

Le ministère chargé des sports a attribué, via le CNDS, une subvention d'un montant de 1,5 M€<sup>249</sup> au « comité d'organisation des championnats du monde d'aviron – Aiguebelette 2015 »<sup>250</sup>. Le coût envisagé pour cette opération avait d'abord été annoncé à hauteur de 9 M€. A l'arrivée, grâce à un pilotage rigoureux, le montant a été de 6 940 000 €<sup>251</sup>.

Plus de 600 bénévoles ont collaboré à cette organisation qui s'est déroulé sans points d'achoppement majeurs, à la plus grande satisfaction des organisateurs et des athlètes, en

---

<sup>246</sup> Il n'existe pas de fédération européenne d'aviron

<sup>247</sup> Aiguebelette est situé à l'ouest de la ville de Chambéry

<sup>248</sup> Hervé Gaymard, ancien ministre, président du conseil départemental de la Savoie.

<sup>249</sup> La demande initialement exprimée était de 2M€

<sup>250</sup> Les mandats correspondants ont été acquittés comme suit : 150 K€ le 06 novembre 2013, 200 K€ le 29 septembre 2014, 500 K€ le 13 avril 2015, 500 K€ le 24 juillet 2015, 100 K€ le 16 février 2016, 50 K€ le 09 décembre 2016 Source : CNDS département des GESI

<sup>251</sup> Comptes signés. Source : CNDS (Alexandra Vigoureux)

présence des plus hautes autorités sportives nationales, olympiques et internationales démontrant ainsi, une nouvelle fois, le savoir-faire organisationnel de la FFA et de la France toute entière. Un regret a pu, parfois, être exprimé celui d'une trop faible communication en amont de l'événement.

Par ailleurs, le caractère permanent d'aménagements réalisés au titre de cette manifestation est très contesté par un collectif d'écologistes. Le tribunal administratif de Grenoble vient d'ordonner (fin octobre 2017) la destruction des aménagements réalisés pour les championnats du monde de 2015 au sein de la réserve naturelle du lac d'Aiguebelette (lac classé en grande partie zone naturelle). Le Département de la Savoie devra « *procéder, dans un délai de six mois, à la remise en état du site en supprimant les aménagements réalisés dans le périmètre de la réserve naturelle, à savoir sur et dans le lac* » indique le jugement. Le conseil général compte faire appel de la décision du TA de Grenoble.

L'exemple de l'organisation réussie des championnats du monde avait été mis en exergue, aux côtés d'autres événements internationaux majeurs organisés en France, dans le dossier de candidature de la Ville de Paris pour l'organisation des JO de 2024.

Il en a été de même de la valorisation de la base de Vaires-sur-Marne, futur site d'accueil d'épreuves des JO 2024.

### 3.5.3 La base nautique de Vaires-sur-Marne (77)

La base de plein-air et de loisirs (BPAL)<sup>252</sup> de Vaires-Torcy réunit deux sites à vocation complémentaire :

- le parc de loisirs de Torcy, qui s'étend sur une superficie de près de 140 hectares, situés au cœur de la ville nouvelle de Marne-la-Vallée ;
- le site sportif de l'Ile-de-Vaires, qui est situé au nord de la Marne et qui couvre près de 200 hectares, dont 90 de plan d'eau.

La constitution de ce périmètre foncier a été réalisée entre 1968 et 1987 par l'agence foncière et technique de la région parisienne (AFTRP), EPIC, sur des terrains des communes de Chelles, Torcy, Vaires-sur-Marne et Saint-Thibault des vignes. La cession des terrains de l'AFTRP à la Région Ile-de-France a, d'abord, été réalisée en 1995 pour le site de Torcy, puis en 1997 pour celui de Vaires-sur-Marne. La gestion de la BPAL a été confiée en son entier à l'UCPA, à laquelle la Région a délégué ce service public par convention d'affermage signée le 25 juin 2007 pour une période de dix années et prolongée d'un an jusqu'au 31 décembre 2017.

Le site sportif de Vaires a été créé en 1991 à l'initiative de l'Etat, qui dialoguait déjà à son sujet avec la Région Ile-de-France.

Le site sportif de l'Ile-de-Vaires a été choisi pour accueillir les épreuves de canoë-kayak et d'aviron dans le cadre des dossiers de candidature de la Ville de Paris aux JO de 1992, 2008, 2012 et 2024.

---

<sup>252</sup> Appelée aujourd'hui par le conseil régional d'Ile-de-France « L'île de loisirs de Vaires-Torcy »

Après l'échec de la candidature de Paris à l'organisation des jeux Olympiques de 2012, le Président de la République, puis le Premier ministre, ont annoncé, en juillet 2005, que plusieurs équipements sportifs structurants prévus dans le dossier de candidature seraient réalisés. Il s'agissait d'un complexe aquatique, d'une base nautique, d'un vélodrome couvert et d'un centre de tir, équipements pour lesquels un financement de 37,89 M€ par le CNDS était prévu dans le « contrat de projets État-Région Île-de-France 2007-2013 », hors convention d'accompagnement du CPER pour Vaires-sur-Marne.

La base nautique est un modèle de transformation d'une zone industrielle désaffectée en un site ouvert au public dédié aux loisirs et aux sports aquatiques. Le site, situé à l'est de Paris, abritait une ancienne carrière de sable. Il a été restructuré par la Région Île-de-France à la fin des années 1980 et accueille désormais chaque année plus de 500 000 visiteurs qui peuvent y pratiquer de nombreux sports dans l'une ou l'autre de ses infrastructures. Le site est aujourd'hui encore géré par l'UCPA dans le cadre d'une délégation de service public (DSP)<sup>253</sup>.

La Région Île-de-France est le maître d'ouvrage de ce projet. Initié en 2000, il a été intégré au CPER 2007-2013 pour un montant de subvention globale prévu de 8,63 M€ englobant les 3 048 980 € déjà attribués dans le cadre du CPER précédent. Les travaux lancés sur la base du premier programme ont été stoppés au stade des travaux préparatoires. Les travaux ont été lancés en 2002 sur la base d'un premier programme. Peu après le démarrage des travaux, la mise œuvre du système de fondations de l'ouvrage a été hypothéquées en raison de difficultés imprévues inhérentes à la nature du sol et au signalement de traces de pollution. Le chantier a été interrompu le 19 janvier 2004, puis résilié pour motif d'intérêt général. Il s'en est suivi l'introduction par l'entreprise Eiffage de deux recours à l'encontre de la Région. Le contentieux suscité en phase travaux a conduit à la résiliation de l'ensemble des marchés en septembre 2009 et à la relance d'un nouveau projet sur la base d'un programme actualisé au regard des nouvelles priorités notamment en termes de développement durable et d'évolution technologique des pratiques sportives de haut niveau.

Le programme révisé, dont la réalisation a été confiée à la SAERP, nouveau mandataire, a été adopté après concertation en réunion comité de pilotage le 17 mars 2011, où siégeaient les représentants du mouvement sportif, le gestionnaire, les services de l'Etat ainsi que l'INSEP.

Le programme de la base nautique de Vaires-sur-Marne comporte 3 éléments :

- 1- l'aménagement du plan d'eau calme (courses en ligne d'aviron et de canoë kayak), qui fait l'objet d'une mise aux normes avec installation de mires, pontons, systèmes de chronométrage et de départ, et création d'une tour d'arrivée et de gestion de course ;
- 2- La rénovation et la construction de bâtiments liés aux activités du plan d'eau calme et de l'eau vive, qui représentent une surface de 14 131 m<sup>2</sup> utiles Ils accueilleront, pour le haut niveau, les pôles sportifs FFCK et FFA, l'hébergement et la formation, et, pour les

---

<sup>253</sup> A la suite de la DSP 2006-2016, le conseil régional a accordé une prorogation d'une durée d'un an. Un appel d'offre pour une nouvelle DSP a, ensuite, été lancé pour une période de trois ans (du 1<sup>er</sup> janvier 2018 au 31 décembre 2020)

activités de loisirs de l'UCPA, un bâtiment pour les activités nautiques et un bâtiment pour les « loisirs secs » (tennis, fitness, squash, ...) <sup>254</sup> ;

3- La construction d'un stade d'eau vive avec une rivière artificielle de compétition d'une longueur de 350 m avec bassins de départ et d'arrivée, une rivière d'entraînement de 160 m, un canal d'aménée depuis le plan d'eau calme, un parcours pédagogique de 200 m « d'interprétation paysagère » reliant la Marne.

Le lac (90 hectares) serait divisé en deux : au nord, le sportif (sur 30 hectares) ; au sud, le loisir (sur 60 hectares).

Dans le cadre du CPER Île-de-France (2007-2013), un complément de 5 581 020 €, aux engagements antérieurs FNDS de 3,048 M€, a été acté en décembre 2007 portant à 8 630 000 € l'aide du CNDS à ce projet. Les différentes modifications au projet ont conduit, en 2012, lors du dépôt du dossier, à porter son estimation du coût de l'opération de 43,2 M€ à 54,93 M€ HT. Au montant HT des travaux, s'ajoutent la TVA, la rémunération du mandataire, de la MOE ; les études complémentaires, les assurances,... Au final, le coût global de l'opération, a été estimé<sup>255</sup> à 75 M€ TTC. Il devrait, néanmoins, être supérieur, en raison de travaux supplémentaires demandés sur le stade d'eaux-vives (soit + 7,4 M€ – dont 1,8 M€ pour l'ameublement des (89) chambres – et + 5,4 M€ pour de nouveaux aménagements sportifs à réaliser sur le bassin d'aviron – système de départ ; lignes d'eau –) <sup>256 257</sup>. La réalisation du projet (dans sa dimension travaux) est, cependant, aujourd'hui, sécurisée.

Dans la mesure où l'évolution du programme était justifiée par un renforcement de la vocation sport de haut niveau, l'État a souhaité maintenir le taux d'intervention à 20 %. A cet effet, une convention d'accompagnement du CPER 2007-2013 a été conclue entre l'État/CNDS et la Région d'Île-de-France visant à majorer de 2,35 M€ l'aide du CNDS.

Le conseil d'administration, lors de sa réunion du 22 mars 2012 a décidé de porter l'aide globale du CNDS pour ce projet à hauteur de 10 986 000 €.

À ce jour, 4 975 152,48 € ont été versés. 6 010 847,52 € restent à payer (un acompte d'un montant de 3 053 296,60€ était en cours de versement ; le solde à régler s'établira donc à 2 957 151€).<sup>258</sup>

L'augmentation du coût prévisionnel (le surcoût) est essentiellement due à des travaux supplémentaires non initialement prévus sur les fondations de la rivière d'eau vive. Au

---

<sup>254</sup> Les nouveaux bâtiments sont également appelés à accueillir les sièges de la Fédération française de canoë-kayak, de la ligue Ile-de-France d'aviron, ainsi que du comité régional de canoë-kayak.

<sup>255</sup> Par la Région (75<sup>237</sup>000€)

<sup>256</sup> Entretien du 1<sup>er</sup> juin 2017 avec Patrick Karam, vice-président du conseil régional Île-de-France, et documents transmis par Julien Nemeth, chef de projet développement du site de Vaires-Torcy, Unité société, direction culture, tourisme, sport et loisirs du conseil régional Île-de-France

<sup>257</sup> A l'analyse du conseil régional d'Île-de-France (précisions apportées par Patrick Karam le 21 décembre 2017), le coût global de l'opération est de 91 520 000€ : 87 720 000€ pour les travaux ; 1 800 0000 pour le mobilier ; 2 000 000 pour les aménagements complémentaires du bassin d'eau plate.

<sup>258</sup> Le programme initial prévoyait l'aménagement du plan d'eau calme. Il n'a pas été retenu dans le programme final de l'opération. L'estimation du coût des aménagements complémentaires (facilitant l'organisation de compétitions de niveau international) est apprécié à 2 M€. Précisions apportées par Patrick Karam le 21 décembre 2017

cours de terrassement et des forages des argiles ont été découvertes et il a fallu revoir le système de fondation de l'ouvrage.

Sinon le financement avait été réalisé en phase APS/APD. Il y a eu des surprises au moment de l'ouverture des offres. Le coût n'avait pas été réévalué à ce moment-là et il a dû être entièrement absorbé par la Région Ile-de-France.

La livraison de la base et l'ouverture au public étaient prévues dans le courant de l'année 2018<sup>259</sup>.

Cette base avant d'être le site des Jeux Olympiques et Paralympiques Paris 2024 pour les disciplines du slalom et du sprint canoë-kayak ; du Para-canoë ; de l'aviron et de l'handi-aviron verra se dérouler les Gay Games Paris 2018 et les Jeux Européens du Sport Adapté.

Plusieurs questions importantes perdurent cependant sans que n'y soient apportées des réponses ne présentant pas d'ambiguïté :

- la principale tient à la finalité même donnée à cet espace par la FFA. De manière simple et sans doute un peu manichéenne, la base de Vaires sera-t-elle pour l'aviron un centre permanent d'entraînement et de formation pour le (plus) haut-niveau ou ne sera-t-elle prioritairement qu'une base logistique destinée à des fins de stockage de matériels et à l'organisation de stages et de regroupements ponctuels d'athlètes en amont de compétitions ?<sup>260</sup> Le caractère de la permanence de l'activité est donc central<sup>261</sup>. La FFA envisage, dès 2018, une augmentation de son activité sur Vaires et projette l'organisation d'une régate internationale en 2019. La FFA examine à l'heure actuelle les modalités d'implantation d'un pôle Espoir. Elle ré étudie par ailleurs les modalités de fonctionnement du pôle France implanté à l'INSEP.
- la LIFA<sup>262</sup> a d'emblée fait connaître sa volonté de quitter les locaux de la fédération implantés à Nogent-sur-Marne et d'implanter son siège social à Vaires dès fin 2017. La FFA n'envisage pas de quitter son implantation actuelle ;
- la deuxième question (qui n'est, bien évidemment, pas dépourvue de lien avec la première) est celle de la gestion à venir, des coûts de gestion, des modalités de gestion et au total des prix et du pilotage.

Une réflexion sur le modèle économique et sur l'animation a été impulsée par la Région début 2015. Les futurs utilisateurs (FFCK et FFA) ont fait état de leurs besoins auprès de la

---

<sup>259</sup> Patrick Karam, vice-président du conseil régional Ile-de-France, a, cependant, évoqué « le mois de juin 2019 ». Une livraison intermédiaire des bâtiments dédiés à l'accueil du mouvement sportif, du centre d'hébergement et de formation, ainsi que du pôle pour la gestion des loisirs nautiques est prévue pour avril 2019. (Entretien 1<sup>er</sup> juin 2017 et précisions complémentaires du 21 décembre 2017).

<sup>260</sup> Un argument d'ordre technique a parfois été avancé par des responsables rencontrés par la mission à l'encontre d'une présence de (tès) longue durée et, a fortiori, permanente sur le site de Vaires-sur-Marne, celui de la longueur du bassin : « *Le plan d'eau ne fait que 2 000 mètres de longueur, ce qui contraint les athlètes à virer (trop) fréquemment. C'est là une très grande différence avec d'autres bassins et notamment le lac de Bellecín ou la base du Temple-sur-Lot* ».

<sup>261</sup> On retrouve ici un débat d'une nature voisine de celui développé autour de la nouvelle piscine implantée à l'INSEP

<sup>262</sup> Qui bénéficie, par ailleurs, d'un contrat d'objectifs avec le conseil régional d'Ile-de-France d'un montant de 143K€ auxquels s'ajoutent 15K€ au titre du dispositif dit des « chèques transports »

Région. Ils les ont adressés directement à la collectivité régionale<sup>263</sup>, refusant de traiter en direct avec l'UCPA, considérant que leur seul et unique interlocuteur devait être la Région. Deux scenarii ont été envisagés<sup>264</sup>, un « scénario loisir » et un « scénario sport », croisés avec quatre modes de gestion : régie directe, marché public, marché avec critère de performance, affermage. Le conseil régional d'Ile-de-France a indiqué qu'il attendait des réponses avant le 30 avril 2017, mais n'en avait pas encore été destinataire<sup>265</sup>.

Le conseil régional d'Ile-de-France a établi, fin 2017, un nouveau contrat de délégation de service public pour une durée de 3 ans (2018-2010). Le titulaire en est l'UCPA. Dans ce contrat, les conditions financières d'accueil du mouvement sportif et d'utilisation des infrastructures par ce dernier ont été fixées par le conseil régional. Les accords contractuels à intervenir entre le conseil régional d'Ile-de-France, l'UCPA et le mouvement sportif ont vocation à être intégrés dans des conventions spécifiques.<sup>266</sup>

**Préconisation 9 :** Arrêter, en comité directeur, le positionnement et les modalités opérationnelles de l'utilisation de la base de Vaires-sur-Marne par la FFA. Communiquer sur les choix opérés.

Au titre de la procédure contradictoire, le président de la FFA a indiqué : « *La position de la fédération ne pourra être arrêtée que lorsque des propositions financières précises et acceptables lui auront été faites ; ce qui n'est pas le cas à ce jour.* »

---

<sup>263</sup> Pour la FFA : « Note de la FFA et de la ligue d'Ile-de-France sur la gestion du site de Vaires-sur-Marne » (10 octobre 2016)

<sup>264</sup> « Etude économique sur le projet de développement du site de Vaires-Torcy – Rapport final de l'étude» (Scet-Groupe Caisse des dépôts) Février 2016

<sup>265</sup> Entretien avec Patrick Karam, vice-président du conseil régional Ile-de-France (1<sup>er</sup> juin 2017)

<sup>266</sup> Précisions apportées par Patrick Karam le 21 décembre 2017

## 4 MALGRÉ LA MISE EN ŒUVRE D'UNE STRATEGIE VOLONTARISTE DE DEVELOPPEMENT, LA CROISSANCE DE LA PRATIQUE LICENCIÉE PEINE À SE TRADUIRE DANS LES FAITS

La FFA a défini, au service de son développement, malgré l'incontestable frein constitué par l'hétérogénéité des structures la composant (4.1), une stratégie ayant pour objet le renforcement de sa structuration, ainsi que l'amélioration et la diversification de son offre de pratiques. Elle la met en œuvre avec volontarisme et méthode. Cette stratégie est diversifiée. Elle porte, notamment, sur la labellisation des clubs, la féminisation des pratiques, l'aviron « indoor », ... et fait de la formation, de l'emploi de cadres qualifiés au sein des clubs affiliés et des structures déconcentrées de la fédération, et de l'animation du réseau des CTS des leviers prioritaires (4.2).

Cependant, la croissance de la pratique licenciée au sein des clubs affiliés peine à se concrétiser (4.3).

### 4.1 L'hétérogénéité des stades de développement, des ambitions et des « cultures » des clubs et des organes déconcentrés est constitutive d'une réelle contrainte

L'accompagnement de la démarche peut se révéler assez délicat en regard des différences marquées et même de l'hétérogénéité entre clubs, ainsi que la mission en a eu la confirmation à l'occasion, notamment, des entretiens qu'elle a eus avec les responsables des clubs de Gérardmer, de Pornic et de Boulogne-Billancourt (ACBB)<sup>267</sup> ainsi qu'avec le président de la ligue d'Ile-de-France d'aviron (LIFA). « *Il y a quelques gros clubs, mais ils sont assez rares. Un nombre important de clubs est « en mode cercle de copains », attachant une grande importance à « l'esprit de famille »* ».<sup>268</sup>

- L'Association Sportive de Gérardmer (ASG Aviron) compte 120 licences, à plus de 90 % des « licences A » et quelques licences D (3 mois). Le budget de l'ASG est de 100K€. La cotisation est de 100€ pour les moins de 18 ans et de 160€ pour les adultes. De plus, le club procède à un abattement (à hauteur de 25 %) dès la 2<sup>ème</sup> licence. Il éprouve depuis quelques années des difficultés pour faire face à l'ensemble de ses charges et à la récente diminution des financements publics. Aussi, vient-il de hausser et de diversifier le prix des cotisations (110, 130, 150, 170, 200€). Le club emploie un salarié responsable de l'encadrement technique. Cependant, en raison de la baisse des ressources, depuis septembre 2017, l'intéressé n'exerce plus à temps complet, mais à 2/3 de temps. L'ASG aviron est très impliquée dans le dispositif « aviron scolaire » : « *il accueille, à ce titre, près de 500 scolaires, issus, bien sûr, des classes de 5<sup>ème</sup>, mais aussi de CM2, 6<sup>ème</sup> et seconde. Mais, à l'expérience, seuls 5 à 10 d'entre eux prendront une licence* »<sup>269</sup>. Preuve de son intérêt et de son

---

<sup>267</sup> François Banton, président de l'ACBB (entretien 28 juin 2017). F.Banton est le chef d'une entreprise d'espaces verts, implantée à Boulogne-Billancourt, qui emploie une quarantaine de salariés

<sup>268</sup> Sophie Gautier-Guyon, secrétaire générale de la FFA (Entretien 04 juillet 2017)

<sup>269</sup> Arnaud Tixier, président de l'ASG aviron, président de la ligue de Lorraine et depuis le 16 juin 2017 président de la nouvelle ligue Grand-Est d'aviron (Entretien 27 juin 2017)

implication marqués l'ASG aviron a accueilli<sup>270</sup> la finale, les 20 et 21 juin 2017 de « Rame en 5<sup>ème</sup> ».

- Le *Club Nautique de Pornic (CNP)* accueille, dans sa section aviron, près de 80 adhérents licenciés. L'aviron de mer est pratiqué au sein du CNP depuis septembre 1999. L'association installée à la "Base nautique Port de la Noëveillard" est constituée de deux sections indépendantes proposant principalement des activités de voile (80 %) et d'aviron de mer. Ces deux sections participent conjointement à l'animation du plan d'eau. La section aviron propose la pratique de cette discipline en loisir et en compétition. L'encadrement est assuré bénévolement par un titulaire du DEJEPS et des initiateurs fédéraux. La flotte du club de Pornic est composée de six yoles solo, de quatre yoles double, de trois yoles 4 barré. Les licences sont très majoritairement des licences A. L'adhésion au club (aviron) est de 230 €. Le club acquitte son affiliation auprès de la FFA pour un montant de 218 €.
- La *section aviron de l'Athéltic Club de Boulogne-Billancourt (ACBB)* compte près de 788 adhérents licenciés<sup>271</sup> et un total de 1 218 pratiquants<sup>272</sup>, en faisant le 1er club d'Ile-de-France. Elle est implantée sur la base nautique de l'Île de Monsieur à Sèvres. Le budget de la section est de 700 K€. Le montant moyen de la cotisation s'établit à 415 € -de 280 € à 480 €- (le droit d'entrée est de 120 €). Le club emploie six salariés<sup>273</sup> techniciens sportifs pour une masse salariale de 310 K€. Il dispose de 170 bateaux pour une valeur d'acquisition d'1,8 Md'€. L'ACBB aviron est présente sur le haut-niveau<sup>274</sup> (Stéphane Tardieu<sup>275</sup>, Julie Voirin en quatre de couple, Lucie Giraud, Laurent Cadot<sup>276</sup>,...), mais elle est aussi très investie dans les dispositifs « aviron scolaire », « aviron santé », « handi-aviron ». Elle a développé une stratégie et une offre de pratique très intéressantes, appuyée sur une démarche pro-active, en direction des entreprises environnantes<sup>277</sup> : ce sont aujourd'hui près de 100 personnes issues de ces entreprises qui pratiquent l'aviron au sein de l'ACBB (les mardis, mercredis, jeudis et vendredis entre 12 et 14 heures), encadrées par deux salariés, pour un tarif (annuel) de 480 € (sans droit d'entrée mais avec prise de la licence FFA). A l'initiative de son président, l'ACBB aviron a contracté, il y a deux ans, un partenariat avec 35 boulangeries pour assurer la distribution de (35 000) sacs à pain contenant un coupon détachable d'inscription à l'ACBB aviron. Le président apprécie à au moins douze le nombre d'adhérents qui s'inscrivent, chaque année, par cette voie<sup>278</sup>. Surtout, au-delà des adhésions immédiates, il y a valorisation de l'image (« l'aviron se bouge »).

---

<sup>270</sup> Après le lac d'Aiguebelette (2015) et le bassin de la Villette, Paris (2016)

<sup>271</sup> Contre 108 en 1997

<sup>272</sup> Données 2016- FFA Indicateurs 2016

<sup>273</sup> En bénéficiant des dispositifs d'aide à l'emploi : emploi jeune (1), au début (1999), emplois CNDS (3) et apprenti (1) par la suite

<sup>274</sup> L'ACBB aviron était en 2017 à la 2e place du « classement performance des clubs », devant l'Aviron Grenoblois et derrière le C.A. Nantes. Le groupe handi est également 2e, derrière l'Association l'Avi-Sourire.

<sup>275</sup> Stéphane Tardieu, rameur d'aviron handisport, a été médaillé d'argent aux Jeux paralympiques de Londres en 2012 et de bronze à ceux de Rio en 2016.

<sup>276</sup> 3e en deux de pointe avec barreur au championnat du monde à Chungju (Corée du sud) en 2013

<sup>277</sup> 200 entreprises de plus de 500 personnes

<sup>278</sup> Coût pour 40 000 sacs = 2 000 €/Recettes adhésions = environ 6 000 €

- La *ligue Ile-de-France d'aviron (LIFA)* regroupe sept comités départementaux et 43 clubs qui comptent un total de 7 940 licences<sup>279</sup> dont 7 355 « licences A » et un total de 17 610 « pratiquants »<sup>280</sup>. Le nombre de clubs est très stable (43 en 2016 contre 42 en 2011, sans changement depuis 2011). Le nombre de « licences A », après avoir connu une progression sensible entre 2011 (6 771) et 2016 (7 712), soit + 941 licences, a diminué (perte de - 357 licences). 48 cadres qualifiés sont salariés à temps complet pour assurer l'encadrement technique au sein de clubs ; huit vacataires complètent ces interventions. 25 des 43 clubs salariant des cadres qualifiés pour des fonctions d'encadrement technique. Tous les clubs de plus de 150 licences salariant au moins un cadre qualifié. Tous les clubs de plus de 300 licences salariant plusieurs cadres techniques<sup>281</sup>. Le budget de la LIFA s'établit à 650 K€. La LIFA compte quelques gros clubs : ACBB, Cercle Nautique de France<sup>282</sup>, Aviron Marne et Joinville, Rowing Club de Port- Marly, CN Versailles, SN Basse Seine<sup>283</sup>, SN du Perreux sur Marne, soit sept clubs à plus de 300 « licences A » (et à 1 460 pratiquants (468 licences et 933 titres) pour l'Aviron Marne et Joinville). Treize clubs ont entre 150 et 300 licences. Sur les 43 clubs de la LIFA, 26 regroupent plus de 100 « licences A ». Seuls huit clubs<sup>284</sup> comptent moins de 50 licences (de 16 à 45 licences). 22 clubs (sur 43) sont inscrits dans le processus de labellisation « EFA ». L'AS Mantaise est un très gros organisateur de manifestations sur le stade nautique international Didier Simond<sup>285</sup>. Vaires-sur-Marne est le futur site d'implantation de la LIFA. Le pôle Espoir, actuellement implanté à Fontainebleau, sera déplacé à Vaires ; son ouverture est prévue début septembre 2018. La LIFA est classée au deuxième rang sportif au « classement des clubs » derrière Rhône-Alpes. En 2010, la LIFA délivrait 59 diplômes fédéraux. Elle en a délivré 97 en 2015. Le président de la LIFA<sup>286</sup> est également président du centre de formation francilien des sports nautiques (CFFSN)<sup>287</sup>. « *La LIFA a adopté son « plan d'actions 2016-2020 », qui fixe comme objectifs 8 600 licences et 18 000 pratiquants à l'horizon 2020* »<sup>288</sup>.

Cette hétérogénéité (de structuration, de niveau de développement et d'aspiration/ambition) constitue un défi permanent pour les instances dirigeantes de la FFA, celui d'afficher des ambitions collectives élevées, tout en sachant mobiliser les différents responsables et acteurs autour de démarches adaptées aux réalités et aux capacités effectives de progrès.

---

<sup>279</sup> 8°006 avec les doublons de licences (66 licences doublées)

<sup>280</sup> Licences + titres

<sup>281</sup> ACBB, 6 ; CN de France, 4,5 ; Aviron Marne et Joinville, 4,5 ;...

<sup>282</sup> Situé au complexe Sportif de L'ile du Pont Neuilly sur Seine (Hauts-de-Seine)

<sup>283</sup> Courbevoie

<sup>284</sup> Les associations de l'ESSEC (1 licence) et d'HEC (aucune information) - Source :FFA Indicateurs 2016 – ne sont pas prises en compte au titre des présents calculs

<sup>285</sup> Ex-stade nautique du Val Fourré

<sup>286</sup> Christian Vandenberghe

<sup>287</sup> Créé en 2004 par les ligues et comités régionaux d'aviron, de canoë-kayak, de ski nautique et de voile

<sup>288</sup> Christian Vandenberghe (Entretien 05 juillet 2017)

## 4.2 Une stratégie volontariste de développement

### 4.2.1 L'importance accordée à la communication et au marketing<sup>289</sup>

#### 4.2.1.1 La communication

La communication est appréhendée par la FFA, dans son organigramme fonctionnel, au sein du « département Communication-Marketing » et, dans sa dimension organisation et fonctionnement des instances statutaires<sup>290</sup>, dans le cadre de la commission « Promotion et communication ».

Le « département Communication-Marketing », animé par Line Louveau<sup>291</sup>, responsable « communication » et Yannick Bersot<sup>292</sup>, responsable « événementiel et marketing ». le « département Communication-Marketing » compte 4 agents<sup>293</sup>.

La commission « Promotion et communication » est présidée par Eric Notin<sup>294 295</sup>.

En début d'année sont finalisés la « stratégie de communication » et le « plan de communication » qui s'inscrivent dans les orientations actées par l'assemblée générale et figurant dans le projet fédéral : à titre d'exemple, dans les points I et II du « projet fédéral 2017-2020 », intitulés « Une fédération qui rassemble » (I) et « Une notoriété accrue » (II). La validation du projet de « stratégie de communication (2017-2020) », du projet de « plan de communication (2017) » et du projet de « plan d'action de communication » devrait intervenir d'ici la fin de l'année avant que ces documents ne soient soumis aux différentes instances fédérales concernées en janvier.

Les échanges sont très fréquents avec le DTN dont le bureau jouxte celui de la « communication » et celui du président. Le DTN a l'habitude d'évoquer des sujets relatifs à la communication en réunion hebdomadaire de « G4 ».

Le site internet fédéral est de grande qualité. Il est bien documenté. Il est aisément « évolutif ». Les présentations des activités, très souvent dans des formats standardisés, sont précises et

---

<sup>289</sup> Mercatique

<sup>290</sup> Même si les commissions ne sont que des organes chargés d'étudier et de faire des propositions sur toutes questions et problèmes qui leur sont soumis par le Comité directeur ou le Bureau fédéral) et ne sont pas habilitées à prendre des décisions, car l'adoption de tout programme, projet, proposition est de la compétence du Comité directeur ou du Bureau fédéral

<sup>291</sup> Arrivée à la FFA en juin 2015 en provenance de la FSCF, Line Louveau est titulaire d'un master en journalisme (délivré par l'ESJ Paris). Est titulaire du BPJEPS sports co mention basket-ball. A ses diplômes d'entraîneur de basket-ball. Est arbitre sur le secteur Dreux-Chartres. Elle est responsable « communication » et a à ce titre la responsabilité des relations presse. Elle est en outre « community manager »

<sup>292</sup> Arrivé à la FFA en septembre 2010, Yannick Bersot est titulaire d'un master II effectué à l'université d'Orsay (2008). D'abord recruté en qualité d'assistant de communication, ses tâches ont évolué en direction de l'« événementiel ». A la prise de fonction de Line Louveau, il a pris en charge le domaine « marketing » tout en conservant une partie « événementiel »

<sup>293</sup> Line Louveau, Yannick Bersot, Johann Le Minez, « responsable projet web » (site internet et gestion des bases de données) et un graphiste en contrat d'apprentissage (sur deux ans). Ces 4 agents travaillent dans un même bureau

<sup>294</sup> Éric Notin (Président), Cédric Berrest, Nicolas Guyot, Bénédicte Ouvry, Christian Vandenberghe

<sup>295</sup> Eric Notin est responsable TIC et intelligence économique de la CCI Marseille-Provence. Il est président du Rowing Club de Marseille (Marseille Rc)

surtout d'usage pratique pour les clubs et les structures déconcentrées de la FFA. Dans la plupart des présentations, des liens permettent l'accès soit à des explications complémentaires suffisamment détaillées, soit à des conditions et des modalités d'inscription à des dispositifs, des formations ou des manifestations. Les statuts de la FFA et les PV des réunions de l'assemblée générale (sur 10 ans) et du comité directeur (sur 12 ans) y figurent. Les compositions des instances nationales (comité directeur et bureau) ainsi que de toutes les commissions sont également à jour et clairement présentées.

La FFA a bénéficié en 2015 d'un concours financier d'un montant de 20 000 € du CNDS alloué au titre du « Fonds d'aide à la production audiovisuelle » pour un projet d'émission « Femmes et sport » initié par le CNOSF<sup>296</sup>.

**Les documents présentés et ceux transmis à l'issue des échanges avec la mission attestent d'un très réel travail et d'une vraie réflexion, qui devront, cependant, connaître rapidement une déclinaison opérationnelle plus effective, associée à une appropriation effective par les responsables et acteurs nationaux et locaux.**

#### *4.2.1.2 Le marketing*

Au sein du « département communication-marketing », Yannick Bersot<sup>297</sup> est « responsable événementiel et marketing ». Ce secteur relève de la « commission Promotion et communication », présidée par Eric Notin.

La stratégie marketing prend en compte « la réalité en ce domaine de la FFA ». Jusqu'ici, la fédération (ne) s'est appuyée (que) sur un nombre (très) réduit de « gros partenaires », qui, et assez paradoxalement, ne faisaient pas preuve d'un haut degré d'exigence en matière de retours attendus de la part de la fédération. Cette situation ne va pas durer (encore très) longtemps (sur ce point, voir, à titre d'exemples, les attitudes -d'arrêt total de l'aide- d'EDF au retour des JO de Londres (2012) et de -redéfinition engagée du montant et du périmètre de l'aide- de la MAIF<sup>298</sup>). Aussi, et pour l'heure, la volonté et la démarche des élus est-elle, à titre très prioritaire, à la recherche de nouveaux partenaires et de fait de nouveaux sponsors. L'enseignement premier tiré de ces évolutions est l'urgente nécessité qui s'attache à la diversification des partenaires financiers de la FFA. La FFA a l'objectif de mobiliser un nombre plus élevé de partenaires, même si leurs contributions respectives devaient s'établir à des hauteurs moindres que celles connues avec les partenariats EDF ou MAIF.

Néanmoins, la mission considère que l'efficience de ce département et de ces deux secteurs (communication et marketing) pourrait être assez aisément renforcée, d'une part, par des échanges plus réguliers et mieux formalisés entre les élus de la commission « Promotion et communication » et les salariés du « département communication-marketing » et, d'autre part, à partir et sur la base d'une approche mieux partagée des contenus, du type et du format des documents à fournir par les salariés à l'intention des élus.

---

<sup>296</sup> Projet CNOSF, porté par les fédérations d'aviron, de basket-ball et de ski

<sup>297</sup> Voir supra l'organisation du « Département Communication-Marketing » et le parcours personnel de Yannick Bersot

<sup>298</sup> Voir supra les développements relatifs aux partenariats de la FFA figurant dans l'analyse du projet de budget 2017 et les hypothèses essentielles présidant à sa construction sont les suivantes

La mission a ainsi fait le constat d'un d'écart entre des documents à caractère structurant produits par les salariés (projet de « stratégie de communication (2017 – 2020) », projet de « plan de communication (2017) », « projet de plan d'action de communication ») et des attentes des élus. Dans sa version actuelle, le projet de « Plan de communication » est, de l'avis de nombreux élus, trop détaillé et trop complexe à lire. Cette difficulté est d'autant plus délicate à surmonter que ni la « responsable communication », ni le « responsable « Evénementiel et marketing » ne sont appelés à porter devant les instances fédérales compétentes ces documents. Ils doivent être repris à leur compte par le DTN, le président de la commission ou le trésorier général qui doivent en faire état devant les instances fédérales. Peut-être ne s'agit-il que de questions de forme, de méthode, de calendrier et au total, d'organisation de travail ? Sans doute faut-il clarifier ce qui relève du court terme de ce qui s'inscrit dans le moyen et long termes ? En tout état de cause, il est indispensable de beaucoup mieux partager qu'à l'heure actuelle ambitions, objectifs, méthodes, actions. L'organisation d'un séminaire sur deux jours des élus et salariés concernés uniquement sur ces sujets (communication et marketing) serait à cet égard bienvenue.

D'autant plus que la FFA doit, à l'instar d'autres grandes fédérations sportives, faire face et apporter des réponses adaptées à l'enjeu majeur constitué par la relation aux licenciées et licenciés. L'ambition et l'objectif sont bien la personnalisation (beaucoup plus marquée, c'est un euphémisme, qu'actuellement) de la relation fédération/licencié.

Or, les modalités actuelles de délivrance des licences<sup>299</sup> font que les renseignements utiles sur les licenciées et licenciés ne sont pas collectées et traitées de façon satisfaisante.

La structuration de la fédération est et reste très pyramidale (Fédération/Ligues/Comités départementaux/Clubs). La récupération, aux fins d'exploitation de données pertinentes et fiabilisées portant sur les licenciées et licenciés, n'est pas la réalité actuelle. Certes, la dématérialisation<sup>300</sup> est un progrès, mais ce sont les clubs qui saisissent les licences. La licence est prise auprès d'un club et seul le club peut accepter de saisir une licence<sup>301</sup>. Les clubs disposent d'un compte dit « compte approvisionné ». Les clubs gèrent/approvisionnent leurs comptes en faisant des virements (ou des chèques). La FFA ne fait pas crédit.

Or, les informations collectées par ce canal sont peu nombreuses et, en tout état de cause, insuffisamment « ciblées » pour être vraiment utiles et exploitables. Il conviendrait, en conséquence, de faire évoluer les modalités de prise de licence. Aujourd'hui, le licencié renseigne une « fiche papier » et c'est le club qui saisit les informations. Malheureusement, et à l'expérience, nombreux sont les clubs qui n'en saisissent que certaines<sup>302</sup>. Des clubs ne perçoivent pas l'intérêt de ce travail de renseignement qui leur paraît fastidieux et inutile, alors qu'il a beaucoup de sens et d'utilité pour la démarche qu'entend conduire la FFA en direction de ses licenciées et licenciés. Il faudrait donc inverser le processus : il conviendrait que ce soit le club qui valide mais uniquement après la saisie réalisée par le licencié. Il faudra

---

<sup>299</sup> Le « service licences » fait partie des « services administratifs ». Il comprend deux agents, Marie-Christine Wésolowski, chargée de l'intranet fédéral et des relations avec les clubs, et Sylvain Bosquet, webmaster. Sophie Gautier-Guyon, secrétaire générale de la FFA, est l'élu référente

<sup>300</sup> L'édition des licences est dématérialisée

<sup>301</sup> Sauf pour l' « indoor »

<sup>302</sup> A titre d'illustration, il n'est pas rare qu'un club saisisse l'adresse du club pour tous ses licenciés...au lieu de procéder à la saisie des adresses individuelles

convaincre en interne. Les mentalités sont-elles prêtes ? La technologie sera-t-elle au rendez-vous ?

**Préconisation 10 :** Finaliser, dans un document écrit, établi en déclinaison du « projet fédéral 2017-2020 » à l'intention des responsables « Communication » et « Marketing » les attentes précises des élus et notamment celles du président de la FFA, du président de la commission « Promotion et communication » et du comité directeur en matière de stratégie de communication et d'actions prioritaires à mettre en œuvre sur le mandat.

Au titre de la procédure contradictoire, le président de la FFA a indiqué : « *Les responsables communication et marketing ne doivent pas être des simples exécutants. Ils doivent être force de proposition auprès des élus* ».

**Préconisation 11 :** Etudier les modalités de la saisie des licences par les licenciées et licenciés en lieu et place des clubs, tout en conservant le mécanisme de validation ultérieure par les clubs. En cas d'accord de l'assemblée générale sur ce nouveau mode de traitement, en tester la faisabilité opérationnelle et l'efficience sur deux (nouvelles) ligues, une de grande dimension et une de petite dimension.

#### 4.2.2 L'organisation : l'importance de la fonction dévolue au DTN/Adjoint<sup>303</sup> chargé du développement, de l'emploi et de la formation, en matière de coordination et d'animation des actions conduites sur ce champ

Gilles Purier<sup>304</sup> est le « pilote » du secteur « développement ». Il exerce la responsabilité de DTN adjoint depuis une quinzaine d'années. Il l'a été auprès de Yannick Lesaux, puis auprès de Pascal Berrest, lorsque celui-ci est devenu DTN en 2005, et actuellement auprès de Patrick Ravier.

D'abord responsable du seul dossier « formation », à partir de 2000, il a vu, en 2002, son champ de responsabilités étendu au « développement ». Il dit volontiers « Je m'occupe de tout sauf du haut-niveau<sup>305</sup> ». L'intitulé actuel de son poste traduit bien cette évolution et l'extension, réfléchie, de son champ d'intervention : « DTN Adjoint en charge du développement, de l'emploi et de la formation ». Son portefeuille intègre, également, au titre de la déclinaison opérationnelle de ces compétences, l'animation du réseau des conseillers techniques sportifs (CTS). L'articulation entre ces différents domaines est bien identifiée par et au sein de la FFA. La formation, l'emploi, l'animation du réseau des CTS constituent des leviers, qu'il convient de bien articuler entre eux, au service du développement. Le fait que trois DTN successifs<sup>306</sup>, en accord avec le président de la FFA, aient confirmé cette organisation, marque de continuité dans les approches et les démarches, est un atout, à condition bien évidemment de savoir tirer tout le potentiel de chaque levier et d'exploiter à plein les synergies ainsi créées.

---

<sup>303</sup> Gilles Purier

<sup>304</sup> Gilles Purier a été, de 1978 à 1982, sportif de haut-niveau au sein du pôle France implanté à l'INSEP. Il est professeur d'EPS, titulaire du CAPEPS, métier qu'il a exercé 8 ans en collège. Il a rejoint la fédération d'aviron en qualité de CTS (CTR en Auvergne) jusqu'en 2000, date à laquelle la responsabilité du secteur « formation » lui a été confiée. Au plan statutaire, il est conseiller technique et pédagogique supérieur (CTPS)

<sup>305</sup> Domaine de responsabilité de Pascale Bouton (qui exerce également les fonctions de DTN/A)

<sup>306</sup> Yannick Lesaux, Pascal Berrest et Patrick Ravier

Le « département développement » bénéficie de l'intervention, d'une part, de deux cadres (contractuels de droit privé), « chargées de développement », ainsi que d'un apprenti et, d'autre part, de deux conseillers techniques sportifs (CTS) : les premiers traitent les dossiers « Labels Ecole Française d'Aviron », « Aviron scolaire », « Aviron indoor », « Animations jeunes », « Service civique », « Pratiques de randonnée », « Challenge Jeunes Rameurs », « Aviron santé » (dans sa partie dans sa partie administration/communication en étroite relation avec le pilote de ce dossier) ; les seconds traitent les dossiers « Aviron santé », « Aviron de mer », « Développement de la pratique Handi », « Plan Citoyens du sport », « Développement durable ».

Sous la direction de Gilles Purier, ces agents travaillent, dans le cadre de deux départements, le « département développement » et le « département emploi-formation », en relation régulière avec les élus, membres des commissions » et le « aviron de mer », « scolaire », « universitaire », « tourisme et loisir sportif », « promotion et communication », « handi-aviron », « aviron indoor », ainsi qu'avec les deux référents « développement durable »

#### **4.2.3 La grande diversité des domaines appréhendés et des questions traitées**

##### **4.2.3.1 *La reconnaissance et la valorisation fédérales des activités : la démarche de labellisation***

###### **Le label « École Française d'Aviron »**

La FFA a créé/reconnu les « Écoles Françaises d'Aviron » (EFA) pour favoriser le développement de l'aviron et améliorer la qualité des offres de pratiques.

Cinq labels distincts permettent de différencier les prestations pouvant être proposées par chaque structure labellisée : le label « École Française d'Aviron » ; le label « École Française d'Aviron 1 étoile » ; le label « École Française d'Aviron 2 étoiles » ; le label « École Française d'Aviron 3 étoiles » ; le label « École Française d'Aviron saisonnier ».

###### **Label « École Française d'Aviron » :**

Le label « École Française d'Aviron » est une reconnaissance par la fédération de l'offre des structures labellisées. À travers le label « École Française d'Aviron », la FFA garantit aux pratiquants les conditions d'accueil, d'encadrement, d'enseignement et de prestations proposées par ces structures. La FFA instruit les demandes sur la base de critères communs à toutes les écoles<sup>307</sup>

Dans cette école (label « EFA »), le rameur peut passer tous les brevets de rameur (sauf l'option compétition) tout au long de l'année.

---

<sup>307</sup> Être une structure affiliée à la FFA ou agréée par la ligue pour les structures saisonnières.

Adhérer au réseau École Française d'Aviron et le promouvoir.

Disposer d'une infrastructure d'accueil adaptée au public accueilli.

Suivre les préconisations de la FFA en matière de sécurité.

Disposer d'un encadrement qualifié, professionnel et/ou bénévole.

Mettre à disposition un matériel en état, adapté en nombre et au niveau des pratiquants accueillis.

Appliquer la pédagogie fédérale, délivrer les livrets de rameurs et faire passer les brevets de rameur.

Proposer et développer les activités et prestations en rapport avec le label obtenu.

Communiquer lisiblement sur les tarifs et prestations proposées.

*EFA 1\* - Label « École Française d'Aviron 1 étoile »*

Dans cette école, le rameur peut passer tous les brevets de rameur (sauf l'option compétition) tout au long de l'année.

*EFA 2\*\* - Label « École Française d'Aviron 2 étoiles »*

Dans cette école, le rameur peut :

Passer tous les brevets de rameur tout au long de l'année.

Venir ramer avec son établissement scolaire.

Se former pour participer à des compétitions et à des randonnées.

Valider la partie pédagogique de sa formation de cadre fédéral (initiateur et éducateur).

*EFA 3\*\*\* - Label « École Française d'Aviron 3 étoiles »*

Dans cette école, le rameur peut :

Passer tous les brevets de rameur tout au long de l'année.

Venir ramer avec son établissement scolaire ou avec tout autre groupe quel que soit sa nature.

S'entraîner et participer à des championnats nationaux et à plusieurs randonnées du circuit « Randon'Aviron ».

Valider la partie pédagogique de sa formation de cadre fédéral (initiateur, éducateur et entraîneur de rivière ou de mer).

Seuls les clubs employant au moins un cadre sportif qualifié et rémunéré sont éligibles au dispositif des 2 et 3 étoiles.

*Label « École Française d'Aviron saisonnier »*

Dans cette école, le rameur peut :

Passer les brevets de rameur de bronze et d'argent pendant la période estivale.

Venir ramer avec son centre de loisir ou tout autre groupe, quelle que soit sa nature.

La FFA a formalisé et diffusé un « guide des labels »<sup>308</sup> qui fournit aux clubs et aux structures déconcentrées toutes les informations nécessaires sur les formalités à remplir. Le processus de labellisation intervient chaque année. Les ligues sont saisies pour avis sur les dossiers établis par les clubs en décembre/janvier<sup>309</sup>. Le comité directeur de la FFA instruit les demandes en février.

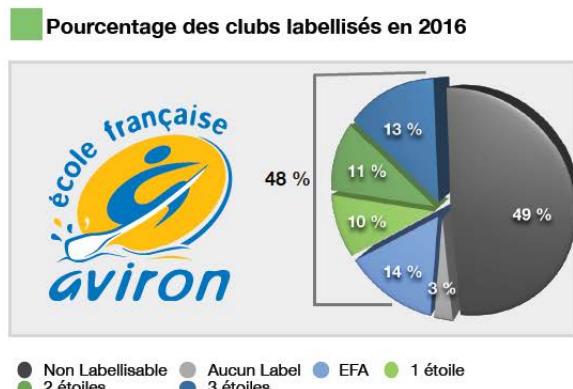
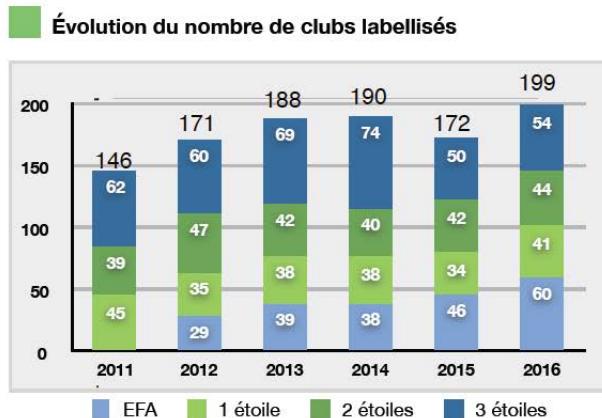
En 2017, 212 clubs sont labellisés, soit la moitié<sup>310</sup> des clubs affiliés à la FFA. L'évolution 2011-2016 a été la suivante :

---

<sup>308</sup> « GuideLabelsEFA.pdf »

<sup>309</sup> Les transmissions se font

<sup>310</sup> 212 sur 426



Source : FFA – Indicateurs 2016 – département développement

Trois mentions complémentaires aux labels EFA peuvent être accordées : la mention « aviron Santé », la mention « AviFit », la mention « Aviron et Handicaps ».

#### 4.2.3.2 L'aviron au féminin

L'analyse des éléments chiffrés relatifs à la féminisation de la FFA montre que, si des progrès ont été récemment enregistrés (tout particulièrement dans les instances nationales, comité directeur et bureau de la FFA notamment), ils ne portent pas sur tous les secteurs de la fédération et restent, en tout état de cause, insuffisants.

##### Les données chiffrées

###### Les instances dirigeantes (élues et élus)

- Aucune femme n'a (encore, à ce jour) accédé dans toute l'histoire de la fédération (soit sur 127 ans) à la fonction de présidente de la FFA. Cependant, la responsabilité de secrétaire générale de la fédération est aujourd'hui assurée par une femme<sup>311</sup>.
- Le comité directeur de la FFA compte 17 hommes et 11 femmes, soit 39,28 %. 3 sont membres du bureau fédéral.
- Le bureau (actuel) compte 5 hommes et 3 femmes (soit 37,5 %), qui exercent les fonctions de secrétaire générale, de vice - présidente et de membre du bureau.
- Sur les 58 élus membres des commissions fédérales<sup>312</sup>, 26 sont des femmes (44,82 %)<sup>313</sup>.
- Le taux de féminisation des ligues est de 21,4 %. Mais seules 5 femmes (soit 19%) étaient, à l'été 2017, présidentes de ligue : Bretagne, Corse, Côte-d'Azur, Haute-Normandie, Languedoc-Roussillon.
- Le taux de féminisation des comités départementaux est de 19,2 %. Mais seules 8 femmes (soit 10,25 %) étaient, à l'été 2017, présidentes de comité départemental : Ardennes, Côtes

<sup>311</sup> Sophie Gautier-Guyon. S. Gautier-Guyon, domiciliée à Pornic, retraitée, est très investie en faveur du développement de l'aviron de mer ; elle a activement participé aux travaux de la commission aviron de mer. Elle a été secrétaire générale de la ligue des Pays de la Loire durant 15 ans, mais n'est plus aujourd'hui membre du bureau de la ligue. Elle est entrée au comité directeur de la fédération en 2005. Elle a intégré le bureau fédéral en qualité de secrétaire générale en 2013

<sup>312</sup> Hors commission de surveillance des opérations électorales

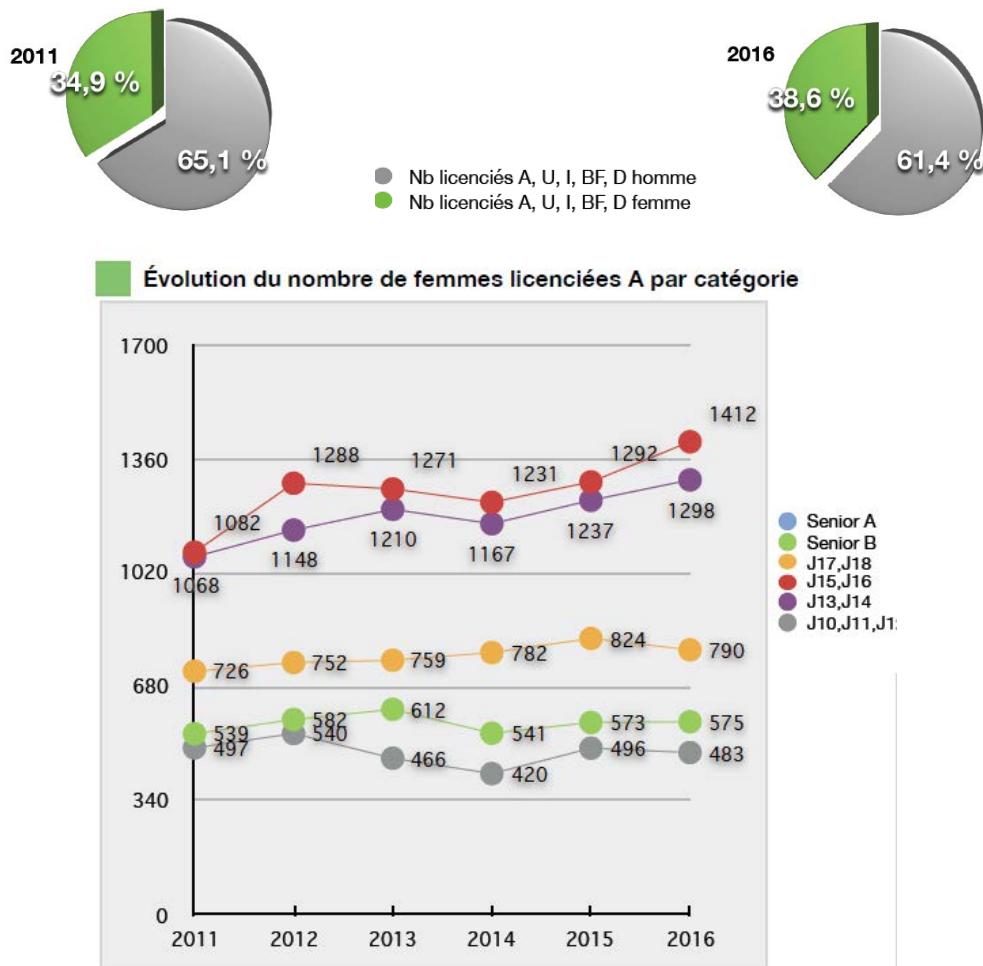
<sup>313</sup> Observons que la « commission des compétitions » compte 2 femmes sur un total de 8 membres, quand la « commission tourisme et loisir sportif » compte 5 femmes sur un total de 6 membres

d'Armor, Hérault, Lot-et-Garonne, Maine-et-Loire, Pyrénées orientales, Tarn-et-Garonne, Seine-Saint-Denis<sup>314</sup>.

### La pratique licenciée

Ces chiffres méritent d'être mis en regard du nombre de licences féminines délivrées par la FFA. Les femmes représentaient 34,9 % du nombre total des licences délivrées en 2011 ; elles en représentaient 38,6 % en 2016.

L'écart est donc significatif entre la pratique licenciée féminine et l'accès des femmes aux responsabilités dirigeantes électives au premier chef au plan territorial<sup>315</sup>.



<sup>314</sup> Source : FFA Vanessa Lété 30 novembre 2017

<sup>315</sup> Il sera très intéressant d'analyser en termes d'accès des femmes aux responsabilités les résultats des prochaines élections au sein des nouvelles (grandes) ligues

## Le sport de haut-niveau

SHN en 2017	TOTAL	FEMMES	HOMMES
Elite	22	4 dont 2 handi	18 dont 2 handi
Sénior	76	28	48
Jeune	32	16 dont 2 handi	16 dont 2 handi
Reconversion	0		
Espoir	159	70	89
<b>TOTAL</b>	<b>289</b>	<b>118</b>	<b>171</b>

Propositions SHN 2018	TOTAL	FEMMES	HOMMES
Elite	26	6	20
Sénior	21	10	11
Relève	40	13	27
Reconversion	0		

Collectifs Nationaux	61	18	43
Espoir	103	36	67
<b>Total SHN + Listés</b>	<b>251</b>	<b>83</b>	<b>168</b>

En 2017, 48 femmes étaient classées sur les listes ministérielles des SHN (Elite : 4, dont deux sportives en situation de handicap, Senior : 28, Jeune : 16, dont deux sportives en situation de handicap)<sup>316</sup> sur un total de 130 SHN (soit 37 %). Pour 2018, les propositions du DTN s'établissent comme suit : 29 classées sur les listes ministérielles des SHN (Elite : 6, Senior : 10, Relève : 13) sur un total de 87 SHN (soit 33 %). On observe donc une diminution y compris et surtout en pourcentage. Néanmoins, en 2017, les sportives classées dans la catégorie « Elite » représentaient 18 % du total (4 sur 22) ; en 2018, elles en représenteraient 23 % (6 sur 26).

<sup>316</sup> Aucun-e- athlète n'est classé-e- en catégorie « reconversion »-

Les premières compétitions olympiques féminines ont eu lieu à l'occasion des Jeux olympiques de 1976 où 6 épreuves furent disputées.

#### Les salariés de la FFA (personnels travaillant au siège<sup>317</sup>)

Sur les 19 personnels salariés du siège fédéral, on compte 13 femmes (soit 70 %) et 6 hommes.

#### *Les conseiller-e-s techniques sportifs-ives*

- Sur 42 personnels exerçant des missions de CTS, seules 6 (soit 14 %) sont des femmes.
- Sur les 15 CTS bénéficiaires de contrats de préparation olympique (CPO), seules 2 (soit 13,33 %) sont des femmes.
- Sur les 20 CTS en charge de l'encadrement technique des équipes de France, on ne décompte que 3 femmes (soit 15 %)
- Aucune femme n'a accédé aux fonctions de DTN dans l'histoire de la fédération.

### **La démarche de la FFA**

#### *- L'organisation de la FFA*

Au sein de son organigramme fonctionnel, cette thématique est bien identifiée. Elle relève du « département développement ». La responsable de ce dossier est Hélène Gigureux, conseillère technique sportive, conseillère technique nationale (CTN), qui y consacre une part significative de son temps de travail total<sup>318</sup>. Elle bénéficie du concours du « département communication ».

Il n'existe pas de commission « pratique féminine »<sup>319</sup>

#### *- Le plan de féminisation de la fédération française d'aviron*

Les axes des plans de féminisation ont été communiqués aux fédérations sportives par courrier du 27 mars 2013 du ministère chargé des sports (direction des sports).

Ils sont les suivants : développer la pratique sportive pour le plus grand nombre, notamment en faveur des féminines ; féminiser les instances dirigeantes fédérales et déconcentrées ; féminiser l'encadrement technique ; féminiser des fonctions d'arbitrage et d'encadrement ; promouvoir et accroître la réussite des féminines dans le haut niveau.

La FFA a défini sa stratégie et met à ce titre en œuvre plusieurs actions :

---

<sup>317</sup> A Nogent-sur-Marne, à une exception près le batelier qui est présent sur le site de Vaires-sur Marne

<sup>318</sup> Hélène Gigureux traite également les dossiers « Plan citoyens du sport » et « Aviron Handicaps », dossiers qu'elle articule avec celui de la « Pratique féminine », ainsi que le dossier « développement durable »

<sup>319</sup> Les statuts disposent qu'en complément des commissions officialisées par le règlement intérieur, d'autres commissions ainsi que des groupes de travail peuvent être créés par le Comité directeur. Telle n'a pas été pour l'heure la volonté fédérale pour le sport féminin, considérant que cette thématique était « transverse » et avait vocation à être appréhendée dans l'ensemble des commissions instituées

- *En matière de communication*, la FFA a perçu en 2015 une subvention d'un montant de 20 000 € allouée par le CNDS au titre du « *Fonds d'aide à la production audiovisuelle pour un projet d'émission « Femmes et sport »* »<sup>320</sup>.
- *L'organisation du challenge « Dame de Nage »* se veut illustratif de la démarche fédérale.

Le « challenge Dames de Nage » est une animation créée pour fidéliser les pratiquantes, valoriser les femmes qui s'engagent et faire le lien avec les rameuses de haut-niveau. Chaque ligue, comité départemental ou club peut dans ce cadre proposer régulièrement des activités pour mettre à l'honneur la pratique féminine. Ce challenge a pour but d'encourager les initiatives locales. Différentes actions ont été proposées : promotion de l'aviron féminin (organisation d'épreuves, communication auprès de non licenciées, marrainage), fidélisation des rameuses (notamment les J17, J18 et les étudiantes), développement de l'offre pratique (santé, indoor, mer, ...), réalisation de défis personnels ( indoor, épreuves longues distances, ...), orientation des rameuses vers la pratique de haut-niveau, prise de responsabilités des femmes dans des fonctions de direction, d'arbitrage ou d'encadrement. Un événement est proposé pour réunir toutes les femmes ayant participé au Challenge Dames de Nage : « *la Coupe des Dames* ». Elle a, en 2017, eu lieu le 21 octobre 2017. Elle est organisée depuis de longues années par le club Angers Nautique Aviron<sup>321</sup>. Les rameuses de l'équipe de France tout juste revenues des championnats du monde organisés aux USA (Sarasota) y ont pris part sous la houlette de la responsable de l'équipe, Christine Gossé. Cette participation est particulièrement bien venue. La démarche de la FFA est intéressante, car elle est globale et qu'elle s'inscrit dans la durée.

- *Des outils*

Afin d'accompagner les clubs dans leurs démarches et actions à destination du public féminin, la FFA a finalisé plusieurs outils : des clips-vidéos pour présenter et encourager l'engagement bénévole, professionnel, et la pratique de haut-niveau, un guide d'accompagnement des clubs, des conseils pédagogiques à destination des encadrants, un guide de recherche de financements pour les projets Aviron Féminin, des articles promotionnels Aviron Féminin au sein de « La boutique ».

- *La formation*

La FFA a d'une part intégré des modules "aviron féminin" dans les formations aux diplômes d'Etat (BP JEPS et DE JEPS) et, d'autre part, organisé, en 2017, un module spécifique de formation continue sur cette thématique.

#### **4.2.3.3 Aviron et handicaps**

L'implication de la FFA dans ses différentes composantes, nationale et locale, élective et technique, est, de longue date, engagée dans une démarche et des actions en direction des personnes en situation de handicap(s).

- *L'organisation de la FFA*

---

<sup>320</sup> Voir supra partie « Communication »

<sup>321</sup> La course se déroule sur un parcours de 15 km, contournant l'Île Saint Aubin. Les bateaux partent 3 par 3 pour un parcours ludique en bord à bord.

Au sein de son organigramme fonctionnel, la thématique « Aviron et handicaps » est bien identifiée. Elle relève du « département Développement ». La responsable de ce dossier est Hélène Gigureux, conseillère technique nationale (CTN). Elle bénéficie du concours du « Département communication ».

La commission « Handi-aviron » est présidée par Isabelle Laccours-Danjou<sup>322 323</sup>.

#### - *Licences*

Afin d'améliorer l'offre de pratique à destination des personnes en situation de handicap, il est nécessaire de pouvoir référencer le nombre de « pratiquants handi » dans les clubs français. Tel est l'objet et la conception du serveur licences de la FFA comprend un onglet "Handicap".

Lorsqu'un club remplit un formulaire d'inscription avec un adhérent, la FFA lui recommande d'ajouter une ligne pour savoir si la personne concernée présente un handicap, ainsi que le type de handicap (mental, physique, visuel, autre), en mentionnant que ces données ne seront utilisées qu'à des fins d'amélioration de l'accueil des personnes en situation de handicap dans les clubs d'aviron.

#### - *Formation*

Afin de soutenir les clubs dans l'accueil de personnes en situation de handicap, la FFA a mis en place la formation « Educateurs Handicaps », à destination des encadrants, bénévoles ou professionnels.

Cette formation a pour principaux objets la connaissance des différents handicaps, la compréhension du milieu institutionnel du handicap et les précautions à prendre liées à la pratique, l'élaboration d'un projet d'aviron adapté, les objectifs d'une saison, la pédagogie au sol et sur l'eau<sup>324</sup>.

#### - *Labellisation Label EFA - Mention Aviron et Handicaps*

La FFA propose aux clubs, ayant reçu le Label « Ecole Française d'Aviron » (EFA) d'obtenir la mention complémentaire « Aviron et Handicaps » pour mettre en avant leur implication dans l'accueil de personnes en situation de handicap(s).

---

<sup>322</sup> La commission handi-aviron est composée comme suit : Isabelle Laccours-Danjou (Présidente), François Banton, Stéphanie Merle, Thierry Oudinet, Bénédicte Ouvry

<sup>323</sup> Isabelle Laccours-Danjou a été sportive de haut niveau. Elle a participé au championnat du monde junior en quatre de pointe avec barreur à Brandenburg. Elle a été pensionnaire de l'Insep à 17 ans et à 18 ans a pris part aux JO de Séoul. Elle a été membre de l'équipe de France A féminine, de 1985 à 1997. Salariée de la ville de Saint-Quentin (Aisne), elle a contribué à restructurer, comme entraîneure, le club local. Elle y a exercé en qualité d'animatrice de rue en quartiers sensibles. Elle a initié le projet « ramer autrement » destiné à des femmes isolées. Aujourd'hui, elle est entraîneure au sein du club nautique de Libourne (CNL). Sur le plan professionnel, Isabelle Laccours-Danjou a créé avec son mari, Bertrand Laccours, « Face-à-Face », société de conseil en gestion et gouvernance de PME PMI

<sup>324</sup> Pour obtenir la qualification le candidat doit la moyenne dans chacune des 2 parties : Théorique : réponses à une liste de questions ; Pédagogique : compte-rendu de l'organisation d'une journée de découverte pour un centre d'accueil de personnes handicapées et d'une journée de découverte de l'handi-aviron au sein du club.

Les critères pour obtenir cette mention sont : posséder un fauteuil adapté pour ergomètre d'aviron, ainsi qu'un bateau adapté (type canoë) ; proposer des créneaux spécifiques pour l'initiation handi-aviron ; mettre en place une communication et un affichage spécifiques ; disposer d'un éducateur sportif formé pour l'encadrement de personnes en situation de handicap (CQH, AQSA, Educateur Aviron et Handicaps) ; recenser les pratiquants.

Les clubs labellisés sont dotés par la FFA d'un flyer beach et d'un lot de flyers et de plaquettes de promotion.

- *Classement des clubs Handicap*

Afin de valoriser l'activité aviron et handicaps des clubs, la FFA a mis en place un classement des clubs, reprenant différents critères : le nombre de licences ; la qualification de l'encadrement ; la détention du label EFA avec la mention Aviron et Handicaps ; la participation aux épreuves nationales ; les résultats obtenus lors des épreuves nationales ; la sélection de rameurs pour les championnats du monde ou Jeux Paralympiques.

- *Outils*

La FFA propose plusieurs outils pour aider les clubs à s'impliquer dans l'accueil de personnes en situation de handicap et notamment : un « guide d'accompagnement pour les clubs et les ligues » ; un « guide d'organisation de manifestations accessibles aux personnes en situation de handicaps » ; des affiches, flyers et plaquettes ; un document récapitulatif des règles liées à la compétition ; des vidéos de présentation ; la mise à disposition d'un fauteuil et d'une paire de flotteurs pour le lancement de l'activité handi dans un club.

- *« Handiguide des sports »*

Le Ministère chargé des Sports a créé, avec le concours du Pôle Ressources National (PRN) « Sport et Handicap », un « portail Handiguide des Sports », permettant de recenser les associations sportives pouvant accueillir des personnes en situation de handicap. La recherche s'effectue avec « l'entrée sport » ou « l'entrée lieu géographique ».

Il est en conséquence important que les clubs affiliés FFA figurent sur cette plateforme pour que les sportives et sportifs en situation de handicap puissent avoir l'idée de venir pratiquer l'aviron et disposer d'informations suffisamment précises. La FFA s'emploie en conséquence à sensibiliser les clubs à leurs responsabilités en la matière.

#### **4.2.3.4 *L'aviron scolaire « rame en 5eme ! »***

Le développement de l'aviron en milieu scolaire constitue pour la FFA un axe d'intervention important et à privilégier. Il est expressément intégré dans le (dernier) projet fédéral (2017-2020).

Pour assurer une conduite efficace de cette démarche et des activités afférentes, la FFA s'est organisée comme suit :

Le pilotage est assuré par la « commission scolaire » de la FFA, ainsi constituée : Anne Tollard-Nottelet (Présidente<sup>325</sup>), professeure d'EPS au collège Brossolette du Perreux sur marne<sup>326</sup>, Guillaume Doucet, professeur de SVT au collège Buvinier de Verdun, Serge Fornara, professeur d'EPS au collège de La Rivière de Lagny-sur-Marne, Christelle Schulte, professeure d'EPS au collège Buvinier de Verdun, Denis Viquerat, professeur coordonnateur de la section aviron du collège Georges Sand de La Motte Servolex, Alain Waché, directeur technique de l'aviron grenoblois. Gilles Purier, DTN/A en charge du développement<sup>327</sup>, Juliette Duchemin, salariée de la fédération, chargée de développement et Marion Jullien, CTR Grand-Est, concourent à la préparation des réunions, y participent activement et assurent le suivi de la mise en œuvre des orientations arrêtées après validation par le comité directeur fédéral.

La FFA a créé un site internet dédié [www.aviron-scolaire.fr](http://www.aviron-scolaire.fr) en avril 2013

La Fédération a lancé le programme « Rame en 5<sup>ème</sup> », en partenariat avec le Ministère de l'Éducation nationale, le Ministère chargé des sports, la MAIF et l'UNSS. Ce programme a été publié au Bulletin Officiel du Ministère de l'Éducation nationale (BOEN) le 18 juillet 2013 dans la liste des « actions éducatives ».

« Rame en 5<sup>ème</sup> » vise à développer la pratique de l'aviron scolaire. Ce programme, éducatif et sportif, à destination des élèves de 5<sup>ème</sup>, a été initié dans le cadre de la préparation des championnats du monde d'Aiguebelette (2015)<sup>328</sup>.

Constatant son succès et son intérêt, la FFA a agi pour le maintenir et le conforter.

Il s'appuie, aujourd'hui, sur une convention quadripartite signée par la Fédération Française d'Aviron, le Ministère de l'Education Nationale, l'UNSS et l'USEP, visant à favoriser la pratique de l'aviron en milieu scolaire.

« Rame en 5<sup>ème</sup> » s'articule autour d'une séance d'aviron indoor et d'ateliers SVT<sup>329</sup> portant sur le fonctionnement du corps humain, abordant différents thèmes (digestion, apports et dépenses caloriques, appareils respiratoire et cardio-vasculaire...). En effet, en plus de la nutrition et de la lutte contre l'obésité, les élèves de « Rame en 5<sup>ème</sup> » étudient depuis 2017 le système cardio vasculaire et l'appareil respiratoire pour répondre d'une part aux (nouveaux) programmes du cycle 4 (de la 5<sup>ème</sup> à la 3<sup>ème</sup>) et d'autre part à l'EPI national « sport, santé, bien-être ». En septembre 2018, des modules complémentaires portant sur la physique et la technologie seront proposés pour étoffer encore l'offre de « Rame en 5<sup>ème</sup> EPI'QUE ». La

---

<sup>325</sup> Depuis septembre 2014, à la suite d'Anne Autissier

<sup>326</sup> Ancienne sportive de haut-niveau, membre du pôle France implanté à l'Insep

<sup>327</sup> En poste au sein de la fédération depuis 2010. Titulaire d'un Master en économie-gestion- management du sport. Rameuse (issue du club d'Enghien -les-Bains)

<sup>328</sup> La première finale nationale de « Rame en 5<sup>ème</sup> ! » fut organisée sur le lac d'Aiguebelette. La finale nationale de « Rame en 5<sup>ème</sup> » 2016 a eu lieu sur le bassin de La Villette (en présence des rameurs et rameuses Olympiques). 8 à 10 classes sont qualifiées pour la finale nationale. La dernière a été organisée à Gérardmer

<sup>329</sup> Au titre des Enseignements Pratiques Interdisciplinaires (EPI) qui dans le cadre de la réforme du collège mobilisent au moins deux disciplines : en l'espèce, EPS et SVT

nouvelle étape envisagée sera l'utilisation des résultats obtenus à l'ergomètre<sup>330</sup> et l'intégration du thème de l'eau.

Au cours de la séance, chaque élève réalise un parcours sur 40 secondes. Une moyenne collective est calculée à partir des performances individuelles et permet de classer chaque classe en temps réel, au niveau national. A la fin de l'année, une finale est organisée à laquelle participent celles et ceux qui ont obtenu les meilleurs résultats.

La FFA a créé un « kit pédagogique »<sup>331</sup> que l'on peut acquérir via la « Boutique fédérale ». Il est vendu au prix de 120 € aux ligues et aux comités départementaux, alors que son coût de fabrication est de 240 €, intégralement pris en charge par la FFA. 150 Kits ont été vendus. Les recettes de ces ventes sont réinjectées dans le budget global de la fédération et non spécifiquement réaffectées sur le « scolaire ». Le budget consacré<sup>332</sup> par la FFA aux « activités scolaires » (dont « Rame en 5<sup>ème</sup> ! ») s'établit à 57 000 €.

690 classes sont concernées par ce dispositif soit entre 18 et 20 000 enfants. L'objectif est qu'il y ait, pour des raisons d'organisation, au moins trois classes par établissement. 163 établissements ont été impliqués en 2015, 140 en 2016, 171 en 2017. Le constat doit être effectué que le nombre d'établissements qui se mobilisent sur cette opération ne progresse pratiquement pas (+ 8 établissements sur 3 ans 2015/2017, avec une baisse significative en 2016).

Le grand projet est de « sortir de Rame en 5<sup>ème</sup> », de proposer des contenus différents et de créer une dynamique sur le nouveau « cycle 3 » (CM1, CM2, 6<sup>ème</sup>), avec du matériel adapté, plus léger à 1, 4 ou 8 places. Un guide avec des contenus spécifiques sera proposé pour les élèves du primaire. Les éducateurs, professeurs des écoles et enseignants d'EPS devront les adapter aux caractéristiques de leurs élèves, aux matériels, au bassin, à leurs objectifs... Ce guide sera diffusé sur le site (partie scolaire) de la FFA avec une brève sur la Une du site fédéral afin d'en faire la promotion.

« Rame en 5<sup>ème</sup> <sup>333</sup> » est une action intéressante. Sa mise en œuvre opérationnelle est, néanmoins, assez lourde, car il y a beaucoup de manutention (matériels –ergomètres...) à assurer, des déplacements à organiser et des salles à réserver. L'accès à l'eau est en soi une difficulté. Et la sécurité sur l'eau ne souffre aucune improvisation. Les clubs impliqués doivent faire, en conséquence, preuve de motivation. A l'expérience, il est préférable d'organiser ces séquences sur des « ½ journées banalisées » plutôt que sur des séquences de 2 heures.

Les réussites enregistrées sont d'abord et avant tout le résultat de complémentarités entre acteurs locaux (responsables de collèges / de clubs). La composition de la « commission scolaire » est en elle-même explicite : majoritairement des enseignantes et des enseignants d'EPS, très actifs au sein de l'UNSS, pratiquants d'aviron, souvent à (très) bon niveau. On

---

<sup>330</sup> Un travail sera conduit avec des professeurs de mathématiques, de physique, de technologie

<sup>331</sup> Dont la source d'inspiration est l'opération « Planète ovale rugby » lancée en 2005 qui s'appuie sur une convention (aujourd'hui) quadripartite : FF rugby, ministère de l'éducation nationale, UNSS, rejoints plus récemment par le ministère de l'agriculture

<sup>332</sup> En 2016

<sup>333</sup> Et ses futurs développements

perçoit bien là l'un des principaux intérêts mais aussi l'une des principales contraintes de cette démarche : identifier des enseignants ayant plusieurs casquettes et/ou à tout le moins très motivés par cette pratique. Au sein des clubs partenaires, la stratégie d'accueil est (et sera) également décisive. D'où la question de la permanence à assurer sur le site et par voie de conséquence celle de l'emploi de permanents (or, c'est là un sujet délicat pour de nombreux clubs<sup>334</sup>).<sup>335</sup> Plusieurs responsables rencontrés ont mis en avant, au-delà de résultats chiffrés immédiats<sup>336</sup>, l'opportunité de développer la « culture de l'aviron » qui pourra être réinvestie ultérieurement (parfois au titre d'autres responsabilités, professionnelles ou sociales).

S'agissant des retombées pour les clubs affiliés en termes de progression de la pratique licenciée, elles sont très délicates à apprécier dans la mesure où il n'existe pas d'outil (national) d'évaluation créé et piloté par la FFA<sup>337</sup>.

**Préconisation 12 :** Créer un outil de suivi et d'évaluation des retombées sur les clubs, en termes de prise de licences, du dispositif « Rame en 5<sup>ème</sup> »

#### 4.2.3.5 Le « plan bateaux »

Les prix des matériels sont de nature à constituer un frein au développement de la pratique de l'aviron. A titre d'illustrations, les prix d'un skiff sont de 3 à 7 000 €, d'un deux sans, de 12 à 15 K€, d'un quatre, de 20 à 25 K€, d'un huit, de 35 à 40 K€. Une paire d'avirons (de pointe) coûte à l'acquisition de l'ordre de 600 €<sup>338</sup>.

A ces prix s'ajoutent ceux des camions, des camionnettes, des remorques, ainsi que ceux des locaux de stockage.

Par ailleurs, le matériel est collectif ; les particuliers à la différence des pratiques en vigueur dans d'autres sports n'achètent pas et ne sont pas propriétaires de leur(s) matériel(s). Et si un particulier se risquait à l'acquisition d'une embarcation, il serait immédiatement confronté à la question du stockage.

Or, l'acquisition de matériels très performants et très fiables, donc renouvelés fréquemment constitue un enjeu majeur pour plusieurs fédérations sportives et tout particulièrement celles de sports nautiques.

---

<sup>334</sup> Sur ce sujet voir infra « L'emploi »

<sup>335</sup> Anne Nottellet-Tollard a, néanmoins, mis en exergue que ce dispositif fonctionnait bien en plusieurs endroits du territoire : à Bayonne, à Lyon, à Nancy, dans le Sud-Ouest (entretien du 16 juin 2017)

<sup>336</sup> En termes de progression du nombre de licences

<sup>337</sup> Cette absence, ainsi que l'intérêt de disposer, à un horizon rapproché, d'un tel outil de mesure ont été confirmés par différents responsables rencontrés par la mission : Anne Tolland-Nottelet, présidente de la « commission scolaire » (entretien du 28 juin 2017), Frédéric Banton, président de l'ACBB (entretien du 16 juin 2017), Arnaud Tixier, président du club de Gérardmer, président de la ligue de Lorraine, aujourd'hui président de la ligue Grand-Est (entretien du 27 juin 2017), Juliette Duchemin, chargée de développement, département « développement » de la FFA (entretien 15 juin 2017).

Frédéric Banton a indiqué que « *le retour sur le club est peut-être de l'ordre de 5% et parfois à l'issue de leurs études* ». Arnaud Tixier a noté que « *sur les 500 scolaires qui passent chaque année sur le club d'aviron au titre de l'aviron scolaire, seuls 5 à 10 prendront une licence* »

<sup>338</sup> Arnaud Tixier a indiqué : « *A l'analyse, une cotisation devrait être au même prix qu'une paire d'avirons de pointe soit 600 € ; mais seuls quelques rares clubs franciliens pourraient pratiquer des tarifs de cette hauteur* » (Entretien 27 juin 2017)

« L'aviron est un sport qui nécessite, pour prétendre figurer sur les podiums internationaux un matériel de grande qualité, diversifié et toujours à la pointe des évolutions technologiques et qui représente, avec les acquisitions indispensables aux transports, à l'entraînement/sécurité et au transport (camion, remorques,...), l'investissement majeur de la fédération. 21 spécialités, dont 14 Olympiques, 5 spécialités para-aviron, dont 4 inscrites au programme des jeux paralympiques, la diversité des bateaux et avirons utiles à l'entraînement et à la préparation des équipages constitués doit permettre d'offrir les meilleures chances à tous nos sportifs »<sup>339</sup>. « La FFA envisage d'acquérir les matériels suivants dans le cadre d'un plan d'investissement pour l'Olympiade 2017-2020 : 80 à 100 bateaux de compétition (1,2, 4 ou 8 rameurs ses-) ; 100 à 120 paires d'aviron de couple ; 100 à 120 paires d'aviron de pointe ; 2 remorques de transport de bateaux ; 2 camions tracteurs ; 2 fourgons tracteurs, mais également le remplacement par tranche, de l'ensemble des bateaux et moteurs nécessaires à l'entraînement sur l'eau, par des catamarans motorisés (moteurs thermiques, voire électriques)... »<sup>340</sup>.

Chaque année, la FFA acquiert, en conséquence, entre 20 et 25 bateaux (soit 300 à 350K€), 25 à 30 paires d'aviron de couple (50 K€), 35 à 40 paires d'avirons de pointe, ainsi que des camions, remorques et canots à moteur (environ 100 K€).

Le « plan bateaux » ou plus justement les « plans bateaux » ont été imaginés afin de doter en matériel nautique les athlètes des équipes de France. Cette gestion prévoit l'utilisation des bateaux en compétition par les membres des EDF A (« leur première vie »), puis en compétition jeune (« leur deuxième vie »), puis en formation des cadres et des coureurs au sein des clubs (« leur troisième vie »)<sup>341</sup>.

D'abord imaginé pour la voile, ce dispositif a été étendu à l'aviron et au canoë-kayak. Dans les faits, seule la fédération française d'aviron a perçu des subventions à ce titre, chaque année, sans discontinuité, à partir du moment où elle a commencé à en bénéficier.

Le « plan bateaux » a été au départ d'un montant compris entre 200 000 et 300 000 €/an jusqu'en 2008. Pour l'olympiade (2008-2012), le montant des matériels nautiques augmentant avec la technologie et les besoins se faisant plus nombreux compte-tenu notamment de l'augmentation du nombre de coureurs performants en EDF et de la volonté de se qualifier dans toutes les séries, le « plan bateaux » a été apprécié à un montant situé entre 300 000 et 400 000 € par an.

En 2009, a été conçue une modalité de financement qui permette une continuité du « plan bateaux », mais, d'une part, à partir et sur la base d'une mobilisation explicite de ses fonds propres par la fédération, d'autre part, sans augmentation mécanique du montant de la CO, enfin avec transfert (progressif) sur le CNDS. Le financement de ces matériels a, en conséquence, été transféré, progressivement, et pour part, à partir de cette date, au CNDS. Le « plan bateaux » a été financé à hauteur de 30 % par le CNDS (convention établie entre la fédération et le CNDS), 50 % par la convention d'objectifs<sup>342</sup> et 20 % par la fédération,

---

<sup>339</sup> FFA Olympiade 2017-2020 « Plan stratégique d'acquisition du matériel de compétition à quatre ans » (Entretien Patrick Ranvier, DTN, 09 juin 2017)

<sup>340</sup> FFA Olympiade 2017-2020 « Plan stratégique d'acquisition du matériel de compétition à quatre ans » (Entretien Patrick Ranvier, DTN, 09 juin 2017)

<sup>341</sup> Il concerne en conséquence tout à la fois le haut-niveau et le développement de la pratique.

<sup>342</sup> Sur le BOP 219 aujourd'hui

condition imposée par le CNDS ayant pour but de responsabiliser la fédération. A titre d'illustration, fin 2011, la fédération, pour l'achat de bateaux d'aviron de compétition, et un montant de dépense subventionnable de 385 000 €<sup>343</sup>, a perçu 115 000 € du CNDS -soit 30 %-, 192 500 € de la direction des sports (au titre de la CO) -soit 50 %-, la fédération mobilisant 77 000 € sur ses fonds propres -soit 20 %-.

Afin de pouvoir financer ces « plans », les critères de la « part équipements structurants fédéraux » identifient l'aide à l'« achat de matériel lourd spécifique destiné à la pratique sportive fédérale de haut-niveau »<sup>344</sup>.

Au titre des « équipements structurants nationaux Achat de bateaux d'aviron matériels lourds », le CA du CNDS a décidé, lors de sa réunion du 30 novembre 2016, d'allouer à la FF Aviron 119 K€. La CO 2016 y a consacré 260 K€.

La Direction des Sports doit, néanmoins, pour l'avenir, se positionner de manière plus explicite sur le principe et les modalités d'accompagnement, de suivi et d'évaluation des « plans matériels et plan bateaux » pour l'olympiade 2017/2020 afin de permettre ainsi à la fédération<sup>345</sup> de se projeter avec la visibilité indispensable sur toute la durée de l'olympiade. Il est opportun, dès lors que la décision de principe aura(it) été confirmée, de garantir, ensuite, la pérennité du plan sur toute l'olympiade aux fins d'une préparation optimisée des sportifs. Il est parallèlement impératif de maîtriser la dépense et de confirmer à la fédération que la condition première et préalable est qu'elle contribue effectivement sur ses fonds propres. La FFA, ayant un plan annuel de renouvellement de ses gros matériels (ex. : plan bateaux), doit investir une part de ses fonds propres dans ce projet.

Le budget, établi et présenté par la fédération, au titre de l'acquisition de matériels nautiques, a été stable sur la période 2012-2016 : 2012, 504 K€ ; 2013, 495 K€ ; 2014, 500 K€ ; 2015, 550 K€ ; 2016, 500 K€. La part des fonds propres consacrés par la FFA à ce dispositif a diminué entre 2012 et 2016 : elle était, en effet, en volume de 169 K€ en 2012, quand le ministère chargé des sports (direction des sports et CNDS) y consacrait 335 K€ et de 121 K€ en 2016, quand le ministère chargé des sports (direction des sports et CNDS) y consacrait 379 K€. En pourcentage, la part de la fédération était de 34 % en 2012 ; elle était de 24 % en 2016.

Au sein de la fédération, Sébastien Tant<sup>346</sup>, conseiller technique national, chargé de mission haut-niveau, assure la responsabilité du suivi des matériels nautiques, propriété de la FFA et de la tenue, à ce titre, de l'inventaire intégral de ces matériels, soit : 350 bateaux (150 skifs, 150 deux sans, 50 doubles) ; 18 remorques ; 34 coques de sécurité ; 26 moteurs ; 70 avirons de pointe ; 344 avirons de couple ; de nombreux petits matériels, dont 92 ergomètres).

La gestion est centralisée. Les bateaux initialement dédiés aux équipes de France sont, chaque année, déclassés en mai et en septembre (un skiff pour le très haut-niveau « finit »

---

<sup>343</sup> En 2009, la subvention allouée par le ministère à la FFSA s'était établie à 340 000 €.

<sup>344</sup> Critères d'éligibilité des équipements sportifs structurants au niveau national (Référence : Note CNDS N°2015-DSE-01)

<sup>345</sup> En l'espèce, celle d'aviron. Actuellement, seules deux fédérations sont concernées par les « plans bateaux », celle d'aviron et celle de voile.

<sup>346</sup> Qui a pris la suite de Patrick Raymond

rarement une Olympiade, en moyenne il ne « résiste » que 3 années). Ils sont ensuite dévolus aux juniors (A et B) et aux moins de 23 ans et affectés à cet effet sur les pôles France avant de l'être aux ligues et aux clubs. Les structures d'entraînement ainsi que les chefs des secteurs (pour le haut-niveau) expriment leurs demandes début juin. La liste est présentée sur le site internet de la FFA. Toutes les demandes sont examinées par Sébastien Tant, puis par Pascale Bouton. Les demandeurs ont 21 jours pour se positionner. Ce sont essentiellement des clubs et des ligues, très rarement des comités départementaux. Les demandes sont instruites en termes technique et d'opportunité par un groupe ad hoc, constitué du président de la fédération, de la DTN/A haut niveau et du trésorier général. Les bateaux, qui sont stockés à Vaires sur Marne<sup>347</sup>, ont été vérifiés, reconditionnés et emballés<sup>348</sup>. Leurs numéros disparaissent alors de l'inventaire. En règle générale ce sont des bateaux qui ont tous plus de 10 ans.

La mission considère que ce dispositif fonctionne, à l'heure actuelle, de manière satisfaisante, notamment dans l'intérêt des clubs, car les matériels sont (très) coûteux et les associations, notamment avec la contraction et la raréfaction des financements alloués par les collectivités locales, éprouvent des difficultés pour en acquérir seuls.

Mais plusieurs améliorations méritent, néanmoins, de lui être apportées visant notamment à mettre un terme au mécanisme du « soutien à deux entrées », assuré par le ministère des sports, pour financer les « plans bateaux », en opérant un choix (prise en compte sur le budget stricto sensu ou sur le CNDS)<sup>349</sup>.

La direction des sports et le CNDS ont, d'ores et déjà, décidé de mettre en œuvre, dès 2018, un nouveau dispositif. Conformément à la convention de gestion (en cours de finalisation lors des investigations de la mission) et notamment à son article 1<sup>er</sup><sup>350</sup> (voir ci-joint), qui sera signée entre le CNDS et le ministère des sports-DS, l'enveloppe relative au financement des équipements structurants nationaux, dans laquelle est compris l'achat, par les fédérations uniquement, de matériels lourds spécifiques destinés à la pratique sportive fédérale de haut niveau, sera transférée au 1er janvier 2018 à la direction des sports.

---

<sup>347</sup> La LIFA dispose également de matériels propriété de la ligue, stockés à Vaires

<sup>348</sup> Par le batelier, David Hénin et par Sébastien Tant

<sup>349</sup> La Cour des Comptes avait, d'ailleurs, formulé des observations sur ce fonctionnement (dans le cadre de ses réserves sur le « double guichet », DS et CNDS, au titre du « fonds de concours »- pour les CO).

<sup>350</sup> Article 1 : Financement des équipements structurants nationaux

Le soutien des projets d'équipements structurants au niveau national est assuré par les crédits du programme 219 à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2018.

Le CNDS procède aux paiements des restes à payer des équipements nationaux pour lesquels un engagement juridique a déjà été pris avant le 31/12/2017 en Conseil d'administration, estimés pour 2018 à 40,5 M€ (cf. liste des équipements concernés en **annexe 1**).

Il est donc convenu que le CNDS ne finance plus à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2018 :

- les équipements sportifs structurants susceptibles d'accueillir un grand évènement sportif international attribué à la France ;
- les centres d'entraînements fédéraux (accueil du sport de haut niveau), les équipements destinés aux Pôles France et Espoir ;
- les centres de ressources, d'expertise et de performance sportive (CREPS) ;
- *l'achat, par les fédérations uniquement, de matériels lourds spécifiques destinés à la pratique sportive fédérale de haut niveau.*

**Préconisation 13 :** Contrôler et évaluer l'efficience des nouvelles modalités de fonctionnement du dispositif dit « plan bateaux » :

- Réexaminer, s'agissant de la gestion des bateaux, les « durées de vie », initialement retenues, en termes de performance pour le plus haut-niveau, qui ne correspondent plus toujours exactement à ce qui avait été imaginé au départ.
- Rendre la direction des sports destinataire, chaque année, de la liste des équipements attribués au titre du « plan bateaux aviron », avec, en regard, les noms des structures bénéficiaires desdits matériels.

#### 4.2.3.6 *L'aviron « indoor »*

##### - *Historique*<sup>351</sup>

L'aviron « indoor » est une pratique sportive et compétitive qui se pratique sur un ergomètre d'aviron (appelé aussi « rameur »). Les premiers ergomètres, de construction artisanale et très sommaire, servaient principalement aux rameurs de compétition pour s'entraîner. Dans les années 70, l'ergomètre norvégien de marque Gjessing-Nilson, plus technique et plus fiable quant à l'établissement de performances, a pu être utilisé pour évaluer les rameurs entre eux et participer à leur sélection dans les équipes nationales de la plupart des pays.

C'est la sortie du modèle B de l'ergomètre Concept 2, conçu et commercialisé aux États-Unis en 1986 par les frères Dreissigacker, qui va démocratiser la pratique de l'ergomètre. Solide, léger et abordable financièrement, c'est le premier ergomètre à intégrer un moniteur de performance numérique permettant d'évaluer de manière fiable la puissance développée et la distance virtuelle parcourue. Rapidement, tous les clubs d'aviron, mais aussi la plupart des salles de sport, vont s'équiper de ce matériel et les premières compétitions vont être organisées.

Plusieurs ergomètres utilisant la résistance de l'air, de l'eau ou de pistons sont aujourd'hui commercialisés. L'ergomètre Concept 2 est toutefois l'ergomètre privilégié du monde de l'aviron. Celui sur lequel se déroulent toutes les compétitions et sur lequel les rameurs réalisent leurs records qu'ils peuvent valider dans une base de données mondiale<sup>352</sup>.

##### - *L'indoor et la FFA*

L'activité « indoor » représente un potentiel considérable en termes de développement. Elle offre en effet une dimension mondiale et pas seulement nationale. En France, ont été identifiés, au-delà des licenciés, 3 000 clubs de remise en forme, 600 000 Français qui rament chaque semaine, 700 000 français qui rament occasionnellement. 1 800 personnes ont participé aux diverses épreuves d'aviron indoor organisées dans le cadre des championnats d'Europe (27 nations étaient représentées).

##### La compétition

Dès l'apparition des premiers ergomètres, équipés de moniteurs de performance fiables et efficaces, des compétitions ont été organisées et des records établis.

---

<sup>351</sup> Source : Site internet de la FFA

<sup>352</sup> Le LogBook Concept2 ==> log.concept2.com.

En France, la pratique compétitive de l'aviron indoor est officiellement reconnue par le ministère des Sports depuis 2013 et la FFA peut depuis lors délivrer des titres de champions nationaux et régionaux.

Un grand nombre de compétitions sont organisées sur 2000 m, distance olympique de l'aviron mais l'arrivée d'une nouvelle population faisant de l'aviron indoor son sport principal, a fait émerger de nouvelles épreuves sur de nombreuses autres distances pour aller chercher toujours plus de records : 500 m, 1000 m, 2000 m, 5000 m, 6000 m, mais aussi sur 21,097 km (semi-marathon), 42,195 km (marathon), 100 km, 24h, 1000 km .

Ces compétitions sont ouvertes à des participants individuels dans un très grand nombre de catégories d'âge, pour les hommes et les femmes, pour les poids légers et toutes catégories. Il existe également des compétitions par équipes à deux (tandem), à quatre, en « small team » et en « large team ».

Il est, en outre, aujourd'hui devenu, potentiellement, possible grâce aux challenges en ligne se confronter à la planète entière de l'aviron indoor.

La prise en compte de l'activité d'intérieur (« aviron indoor » ou « rameur d'intérieur ») est une démarche assez récente de la FFA. La FFA est délégataire de cette discipline depuis 2012<sup>353</sup>.

L'importante modification des statuts, intervenue en 2013<sup>354</sup>, transformant la Fédération Française des Sociétés d'Aviron (FFSA) en Fédération Française d'Aviron (FFA) avait, notamment, pour objet la prise en considération et l'intégration dans le fonctionnement statutaire de cette nouvelle pratique. Ce changement (de « sociétés d'aviron » à « aviron ») permet l'affiliation d'autres structures que les seuls clubs (habituels). Il peut s'agir de « clubs indoor » et/ou de structures municipales ou paramunicipales, mais pour l'heure pas de structures commerciales. Cependant la réflexion est engagée quant à l'accueil (principe même et, dans l'affirmative, modalités) au sein du giron fédéral de ce dernier type de structures. Un « *benchmark* » est opéré sur les organisations et les pratiques adoptées par des fédérations sportives qui ont été et sont confrontées à cette problématique (notamment la FFME, la FFESSM,...).

Les possibilités offertes par les outils connectés rendent possibles les challenges en ligne et à (très grande) distance.

Cependant, pour l'heure, de grosses difficultés tiennent à la performance et à la fiabilité des matériels utilisés. Ces contraintes matérielles constituent de réels freins.

L'aviron indoor est appréhendé par la FFA, d'une part, par la commission ad hoc (« commission aviron indoor »), présidée par Vincent Busser<sup>355</sup>, et dans son organigramme fonctionnel au sein du « département Développement » et plus particulièrement par Juliette

---

<sup>353</sup> Arrêté du ministre chargé des sports du 31 décembre 2012

<sup>354</sup> Assemblée générale tenue le 06 juillet 2013 à Vichy

<sup>355</sup> Vincent Busser (Président), Caroline Delas, Frédéric Loorius, Raphaël Ruban, Kévin Scott. Vincent Busser a été durant de longues années président du CA Chalon, dont a été sociétaire Adrien Hardy, médaillé d'or aux JO d'Athènes (2004)

Duchemin, chargée de développement. Gilles Purier en sa qualité de DTN/A chargé du développement porte également un œil attentif à ce secteur.

Dans les clubs (dits) traditionnels cohabitent des sections « indoor » et « avifit ».

Des clubs spécifiques « indoor » commencent à s'affilier à la FFA. L'enjeu pour la FFA est de créer (via les possibilités offertes par l'informatique) l'opportunité de se mesurer et de se classer. Le « grand sujet » est bien celui de la création, à terme, d'un « circuit pro ». Mais d'après le président de la FFA ni les mentalités<sup>356</sup>, ni les technologies ne sont prêtes<sup>357</sup>.

**Préconisation 14 :** Développer une démarche pro-active de la FFA en direction des clubs « indoor ». Proposer des modalités d'adhésion (licences pour les sportifs et affiliations pour les clubs) plus attractives qu'actuellement (ne se limitant pas à la seule dimension financière). Proposer des modalités d'organisation mieux adaptées en termes de pouvoir votatif.

Au titre de la procédure contradictoire, le président de la FFA a indiqué : « *Les règles du pouvoir votatif ne sont pas destinées à limiter le pouvoir des clubs indoor, mais elles visent à adapter celui-ci au tarif de licences indoor qui est largement inférieur à celui des licences A.* »

#### L'organisation des championnats de France

En 2018, ce sera le cinquième. Ces championnats ont toujours été organisés à Paris. Les Championnats de France d'aviron indoor 2017 ont eu lieu le samedi 4 février 2017 au stade Charléty.

Le Championnat de France scolaire d'aviron indoor (UNSS) et la Coupe de France universitaire d'aviron indoor (FFSU) ont constitué le prologue dès le 3 février.

Cette manifestation a été organisée pendant près de 20 ans par « INCEPT » (anciennement « CONCEPT 2 France »). Elle a été reprise en son sein par la FFA, qui est la structure organisatrice. La FFA bénéficie de l'intervention de cette société en qualité de partenaire technique, fournisseur et soutien logistique, pour cette manifestation.

#### - *La FFA et l'AviFit*<sup>358</sup>

Élaborée à partir de plusieurs exemples étrangers (USA, Italie, Allemagne...), il s'agit de cours collectifs rythmés par de la musique et encadrés par un « *coach* » formé. La FFA a déposé le nom et le logo « Avifit ». Kevin Scott est l'un des principaux promoteurs du développement de l' « Avifit » en France.

La FFA a défini (et fait évoluer) un « programme Aviron Indoor de la FFA » qui entend rénover la pratique de l'aviron indoor. Ce programme a vocation à être proposé en cours

---

<sup>356</sup> Un DTN précédent avait fait état de ses plus vives réserves à l'endroit du développement de cette pratique et surtout de sa prise en compte par la fédération, en raison, à son sens, des risques liés aux exigences et aux conditions de préparation (risque de recours à des substances prohibées)

<sup>357</sup> « *Ce n'est pas encore pour maintenant. Pour l'instant, il y a un championnat national... ; il y aura rapidement des championnats régionaux...* » (Jean-Jacques Mulot entretien du 05 juillet 2017)

<sup>358</sup> « Avi » pour aviron et « Fit » pour fitness

collectifs encadrés par un *coach* formé. Il vise au renforcement musculaire et « cardio » (cardiaque).

La FFA considère et insiste auprès des clubs qui lui sont affiliés sur le fait que cette démarche permet de fidéliser un public non-compétiteur en quête d'une activité ludique et adaptée à tous, d'attirer de nouveaux publics et notamment le public bien-être / *fitness*, de maîtriser un outil utile au développement du sport santé et du sport d'entreprise, de rentabiliser l'utilisation de la salle, du matériel et le temps de travail des éducateurs, d'optimiser l'utilisation des ergomètres, de pérenniser et valoriser un emploi.

La FFA a finalisé les contenus d'une formation spécifique, celle de « Coach AviFit ». Le tarif est de 260 €. La formation « Coach AviFit » est accessible aux personnes déjà titulaires d'un diplôme professionnel en aviron ou du diplôme d'éducateur fédéral, licenciée à la FFA ou aux personnes titulaires d'une licence I et engagée dans l'encadrement sportif. Elle se déroule sur 2,5 jours (soit 20 heures) lors de la formation « Coach Aviron Indoor/Coach AviFit », qui donne accès à deux diplômes à l'issue des évaluations<sup>359</sup>. Cette formation est par ailleurs intégrée dans le BEJEPS et le DEJEPS. La FFA organise 4 formations spécifiques « Avifit » par an (à Paris et en province).

Le prix de la licence indoor (« licence I ») est de 15 €. Cependant, le prix de la licence A intègre la licence I (« indoor »).

Le label « École Française d'Aviron - mention complémentaire AviFit ».

Le label « Ecole française d'aviron » est attribué par la fédération à des clubs qui lui sont affiliés depuis 1993. Les mentions complémentaires aux labels « École Française d'Aviron » (EFA)<sup>360</sup> permettent de valoriser l'investissement des clubs dans des axes de développement dont l'AviFit fait partie. Les clubs labellisés doivent respecter des conditions d'utilisation et remplir des critères précis<sup>361</sup>. Une fois labellisés, les clubs sont dotés d'une banderole, d'un lot de « flyers » de promotion personnalisables et disposent d'un espace dédié à leur structure sur le site officiel AviFit. La FFA a labellisé une soixantaine de clubs (sur un total de 75 pré-identifiés)<sup>362</sup>.

---

<sup>359</sup> « Coach Aviron Indoor » => Rendu d'un rapport sur la mise en place d'une stratégie de développement de l'aviron indoor dans la structure de rattachement du stagiaire (les entraîneurs fédéraux et les titulaires de diplômes professionnels aviron BP, DE et DES en sont exonérés, la validation est automatique après avoir assisté à la totalité de la formation)

« Coach AviFit » => Evaluation d'une séance par un formateur de la FFA

L'évaluation intervient après une période d'exercice libre dans la structure. Le stagiaire peut donc exercer sans la certification, le temps d'acquérir de l'expérience, avant d'être évalué aux fins d'obtenir la certification

<sup>360</sup> Des mentions complémentaires au label (de base) « EFA » ont été créées il y a trois ans : « Aviron et handicapS », « Aviron Santé », « AviFit »

<sup>361</sup> 7 ergomètres minimum, un espace d'au moins 50m2, une sonorisation (avec micro), des créneaux AviFit spécifiques dans le planning hebdomadaire, une communication et un affichage spécifiques, un coach certifié, un recensement des pratiquants grâce notamment à la licence I (pour laquelle un accord de délivrance doit être demandé à la FFA)

<sup>362</sup> Et 426 clubs affiliés

- ***La Boutique Officielle***

Une boutique officielle a été créée par la FFA, afin de permettre aux structures qui se sont lancées de bénéficier d'outils de communication spécifiques.

- ***Un site internet dédié a été créé par la FFA : [www.avironfrance.fr/avifit](http://www.avironfrance.fr/avifit).***

#### **4.2.3.7 L'« aviron-sante »**

La FFA s'implique, de façon volontariste et méthodique, en matière de « sport – santé ».

##### **L'organisation**

Au sein de son organigramme fonctionnel, cette thématique est bien identifiée. Elle relève du « département développement ». Le responsable de ce dossier est Yvonig Foucaud<sup>363</sup>, conseiller technique sportif, conseiller technique national (CTN), qui y consacre 60 % de son temps de travail total<sup>364</sup>. Il bénéficie du concours d'Aude Bazinet, chargée de développement, ainsi que du « département communication ».

La commission médicale<sup>365</sup> est fortement impliquée dans cette démarche. Le référent désigné au sein de la commission médicale est Michel Brignot, pneumologue, médecin du sport. Y. Foucaud tient avec Pierre Goudet, président de la commission médicale, et Michel Brignot au moins une et souvent deux réunions par an. Ses échanges avec Michel Brignot sont très réguliers. Une *newsletter* circule mensuellement entre les membres de la commission médicale, permettant à chacun d'être bien au fait des priorités, des avancées et des difficultés.

La FFA bénéficie du concours de partenaires spécifiques « aviron-santé ». Cinq en 2017 (source : site internet FFA-28-12-2017) : ADREA fondation d'entreprise, Union Sports et Diabète (USD), Fédération française d'éducation physique et de gymnastique volontaire (FFEPGV), Trans-Forme, Lite Boat.

##### **Le « Programme Aviron Santé»**

En 2014, la FFA a procédé au lancement officiel de son « Programme Aviron Santé»

Ce programme Aviron Santé a pour finalités le respect de 4 principes : « Régularité, Adaptabilité, Sécurité et Progressivité » ; l'accueil personnalisé de nouveaux publics (perte d'autonomie, sédentaires et atteints de maladies métaboliques, cardiovasculaires et de cancers) ; l'adaptation de la pratique (dite) « traditionnelle » sur le plan de l'intensité, de la cadence et du temps d'investissement préconisé ; une formation qualifiante des éducateurs (déjà) titulaires d'un diplôme professionnel (en prévention et sur les pathologies ciblées) ; une « labellisation Aviron Santé » des structures (déjà labellisées) « École Française d'Aviron » (EFA).

---

<sup>363</sup> Professeur de sport (2012)

<sup>364</sup> Y. Foucaud a également en responsabilité le développement de l'aviron de mer, des interventions ponctuelles dans le cadre des BPJEPS et DEJEPS organisés au CREPS de Vichy (qui est par ailleurs redevenu pôle ressources national (PRN) « Sport Santé »), ainsi que le chronométrage de quelques courses

<sup>365</sup> Pierre Goudet (Président), Michel Brignot, Brigitte Kotwica, Odile Lion, Dominique Poulain, Abdelhamid Saidi

La FFA a bien pris en compte les dispositions de la loi du 20 janvier 2016<sup>366</sup>et de l'instruction interministérielle du 03 mars 2017<sup>367</sup>.

La mise en place du programme « Aviron santé » permet notamment aux clubs de bénéficier d'outils pédagogiques et de programmes d'entraînement adaptés ; d'être beaucoup plus aisément reconnus par les réseaux régionaux « Sport-Santé-Bien-être » ; mais aussi de se fixer de nouveaux objectifs de développement en nouant des accords avec des professionnels de santé<sup>368</sup> et en contribuant à la pérennisation d'un emploi.

## **La formation**

La FFA a mis en place une formation spécifique celle de « Coach Aviron Santé ».

Pour assurer les séances Aviron Santé, les « clubs Aviron Santé » doivent garantir la présence et l'intervention d'un encadrement adapté constitué de « coaches Aviron Santé », formés spécifiquement. Ces derniers doivent assurer un suivi personnalisé et une pratique individualisée pour chacun des pratiquants.

La formation « Coach Aviron Santé » est réservée aux éducateurs sportifs (déjà) titulaires d'un diplôme professionnel d'aviron (CQP, BP, DE ou DES).

Les contenus de la formation visent à approfondir les connaissances vis-à-vis du public sédentaire, du public senior et des risques auxquels ces publics sont plus particulièrement exposés ; aborder les 3 types de prévention (primaire, secondaire, tertiaire) ; savoir évaluer la condition physique ; apporter des connaissances sur le « monde de la santé » (Agences régionales de santé,...) ; approfondir les connaissances sur les bienfaits sanitaires de la pratique de l'aviron.

La FFA a développé d'utiles partenariats avec, en particulier, l'« union sport et diabète », « Trans-Forme », la « Ligue contre le cancer » ainsi qu'avec une fédération affinitaire, la FFEPGV.

La formation se déroule sur deux modules de 30 heures chacun (soit 2 x 1semaine). Pour être admis, les candidats doivent avoir participé aux deux modules et obtenir la moyenne à un mémoire portant sur la mise en place d'un projet Aviron Santé au sein de leur structure. Quel que soit le type de dérogation, les candidats doivent être titulaires des pré-requis suivants : PSC1 ; diplôme professionnel du niveau minimal CQP Aviron. Si le candidat est titulaire d'un diplôme d'infirmier, de docteur en médecine, de professionnel de santé<sup>369</sup>, il peut obtenir par équivalence le diplôme Coach Aviron Santé en adressant une demande écrite à la FFA avec une copie des diplômes et des pré-requis obtenus (PSC1 et a minima CQP aviron).

---

<sup>366</sup> Loi n° 2016-41 du 26 janvier 2016 de modernisation de notre système de santé (JORF n°0022 du 27 janvier 2016)

<sup>367</sup> Instruction interministérielle N° DGS/EA3/DGESIP/DS/SG/2017/81 du 3 mars 2017 relative à la mise en œuvre des articles L.1172-1 et D.1172-1 à D.1172-5 du code de la santé publique et portant guide sur les conditions de dispensation de l'activité physique adaptée prescrite par le médecin traitant à des patients atteints d'une affection de longue durée.

<sup>368</sup> En s'engageant dans la dynamique du « Sport sur ordonnance »

<sup>369</sup> Liste figurant aux articles L.4321.1, L. 4331-1 et L. 4332-1 du code de la santé publique

Le calendrier des formations fédérales est diffusé fin juin – début juillet. La formation est organisée au CREPS de Vichy. Les interventions se font en binômes<sup>370</sup>. Les domaines ciblés par priorité sont, d'une part, les maladies du métabolisme et les cancers et, d'autre part, le surpoids, l'obésité, le vieillissement<sup>371</sup>. La formation accueille une vingtaine de candidates et de candidats chaque année. Les frais pédagogiques sont de 600 €<sup>372</sup>. Les tarifs sont en pension complète de 240 € et en demi-pension de 90 €.

69 coaches Aviron santé ont été formés à ce jour et 12 candidats sont en formation<sup>373</sup>.

#### **La labellisation :**

Pour identifier et valoriser les clubs en capacité de développer des activités Aviron Santé, la Fédération Française d'Aviron délivre annuellement une mention spécifique Aviron Santé aux structures labellisées EFA. C'est le label « École Française d'Aviron - mention Aviron Santé »

Pour obtenir cette mention, les clubs doivent notamment répondre à un ensemble de critères : avoir un coach certifié Aviron Santé ; proposer des créneaux spécifiques Aviron Santé ; proposer un suivi individualisé des pratiquants ; mettre en place une communication et un affichage spécifique à ce programme ; disposer d'au moins 4 ergomètres, 4 cardiofréquence-mètres, un défibrillateur, une trousse à pharmacie, 12 gilets de sauvetage et 12 tapis de sol.

43 clubs sont labellisés « École Française d'Aviron - mention Aviron Santé » en 2017.

#### **4.2.3.8 Le « challenge jeunes rameurs »**

Pour la Fédération Française d'Aviron la pratique compétitive des jeunes est essentielle. Mais ses responsables élus et techniciens sont persuadés qu'il convient d'avoir une démarche ambitieuse, proactive et adaptée.

#### **Organisation de la FFA**

Au sein de son organigramme fonctionnel, la thématique de la « pratique des jeunes » est bien identifiée. Elle relève du «département Développement». La responsable de ce dossier est Aude Bazinet, chargée de développement, qui y consacre totalement son temps de travail. Elle bénéficie du concours du « Département communication ».

Les partenaires du « challenge jeunes rameurs » sont la MAIF et l'UNSS.

---

<sup>370</sup> Au titre de la FFA, interviennent Aude Bazinet, Yvonig Foucaud, Hélène Gigleux, Hugo Maciejewski, Kévin Scott. Auxquelles s'adjoignent, notamment, des médecins (médecins conseillers de DRJSCS), la responsable du PMS du CREPS de Vichy, des coaches aviron santé antérieurement formés et qualifiés

<sup>371</sup> La FFA n'a pas ainsi donné suite à une sollicitation récente d'une association de lutte contre la mucoviscidose, estimant ne pas être en capacité d'y répondre dans des conditions satisfaisantes

<sup>372</sup> Soit 10 € de l'heure

<sup>373</sup> Novembre 2017

## Démarche

La FFA a demandé à chaque ligue de proposer, régulièrement dans l'année, des animations sportives, adaptées, aux jeunes rameuses et rameurs des catégories Jeunes J11 à J14, dans un but de formation et de fidélisation.

Ces animations s'adressent aux rameurs qui ne peuvent pas encore faire de compétition ou qui ne sont pas encore résolument tournés vers cette pratique. Elles viennent en complément des brevets de rameurs et des épreuves organisées lors des compétitions traditionnelles.

Ces animations sont mises en place par les ligues et sont regroupées dans l'année sous l'appellation générique « Challenge Jeunes Rameurs » (CJR).

Une animation d'une journée (parfois d'une demi-journée) est proposée, chaque trimestre, soit au moins 3 animations dans l'année. Ces animations permettent aux rameurs d'exprimer plusieurs aptitudes propres à la discipline aviron (maniabilité, coordination individuelle et collective, esprit d'équipe, endurance, combativité...).

Elles favorisent le déplacement des clubs sans matériel. L'organisation choisie doit permettre la rotation des embarcations.

Elles sont organisées de préférence les mercredis et les samedis afin d'une part de ne pas surcharger le calendrier sportif et d'autre part de favoriser la présence des jeunes.

L'organisation générale du challenge peut être conçue à différents niveaux géographiques dans l'année (clubs, regroupement de clubs, comités départementaux, ligues) afin d'éviter les déplacements longs et coûteux.

Les épreuves se déroulent dans des bateaux collectifs et stables, favorisant la transition entre l'apprentissage en bateaux individuels et la pratique de compétition : double canoë ; quatre de couple yolette ; huit découverte ; parcours d'habileté physique et ergomètre.

Le public concerné est constitué de rameurs J11 à J14, licenciés A, n'ayant jamais participé à un championnat de zone ; licenciés UNSS (obligatoirement encadrés, pour des raisons de responsabilité, par un enseignant d'EPS dans le cadre de l'UNSS) ; rameurs en situation de handicap (selon le cahier des charges du CJR adapté).

Chaque ligue définit sa propre organisation dans le respect du cadrage imposé par la fédération (les ligues à faible effectif peuvent se regrouper pour mettre en place un challenge en commun). Toutes les animations sont coordonnées par la ligue et inscrites, en début d'année, au calendrier sportif.

Il y a plusieurs classements, avec remise de récompenses, à l'issue de chaque journée. Le « Challenge Jeunes Rameurs » est remis en fin de saison au club ayant marqué le plus de point sur l'ensemble des animations de l'année. Des « points de participation » sont obligatoirement pris en compte dans l'établissement du classement.

La mise en place de ce challenge laisse une grande autonomie aux ligues, leur permettant de reprendre, en les adaptant si besoin, les animations qui étaient déjà organisées pour ce public. La ligue peut inscrire jusqu'à 3 équipes issues du « Challenge Jeunes Rameurs » à

l'épreuve nationale organisée par la FFA : « Le RAID - Régat'Aventure Inter-régionale d'aviron » (auparavant dénommé « le Grand Challenge »), organisé en juin.

#### **4.2.3.9 L'aviron de randonnée**

La FFA accorde un réel intérêt aux liaisons entre la pratique de l'aviron et l'activité touristique. C'est à cet effet qu'elle concourt au développement de l'aviron de randonnée. Elle y voit un facteur de croissance et d'amélioration de la notoriété de l'aviron.

L'aviron de randonnée est appréhendé par la FFA, dans son organigramme fonctionnel, au sein du « département Développement » et plus particulièrement par Aude Bazinet, chargée de développement. Elle bénéficie du concours de la commission « Tourisme et loisir sportif », qui a succédé à la commission « Tourisme et randonnées ». La commission « Tourisme et loisir sportif » est présidée par Martine Scotton<sup>374 375</sup>.

L'aviron de randonnée permet de parcourir et de découvrir de nombreux itinéraires nautiques sur tous types de plan d'eau, en rivière, en mer, sur les lacs et les canaux. Cette pratique se déroule le plus souvent sur des bateaux collectifs, très stables. Le bateau de prédilection des randonneurs en aviron est la yolette à 4 rameurs, armée en couple, pour la pratique en eaux intérieures et la yole de mer à 4 rameurs, armée en couple pour la pratique en mer.

Les parcours de randonnée peuvent s'étager de quelques kilomètres à plusieurs jours, en fonction des motivations et du niveau des pratiquants. Cette pratique, souvent collective, est organisée par les clubs. Elle permet de réaliser un effort physique, en allant à la découverte de la nature et de la culture d'une région, dans une ambiance conviviale.

Le brevet d'aviron d'argent passé en skiff canoë et le brevet de 15 km passé en yolette, attestent d'un niveau suffisant pour s'inscrire à sa première randonnée. Une bonne maîtrise technique et un bon niveau de forme physique sont par contre nécessaires pour participer à des randonnées plus longues.

#### La pratique de randonnée en France

En France, de nombreuses randonnées sont organisées, sous forme de regroupement sportif, par les clubs, les comités départementaux et les ligues. Les plus emblématiques de celles-ci sont labellisées par la FFA et regroupées au sein du circuit national « Randon'Aviron », circuit annuel qui regroupe près d'une cinquantaine de randonnées<sup>376</sup> sur tout le territoire national.

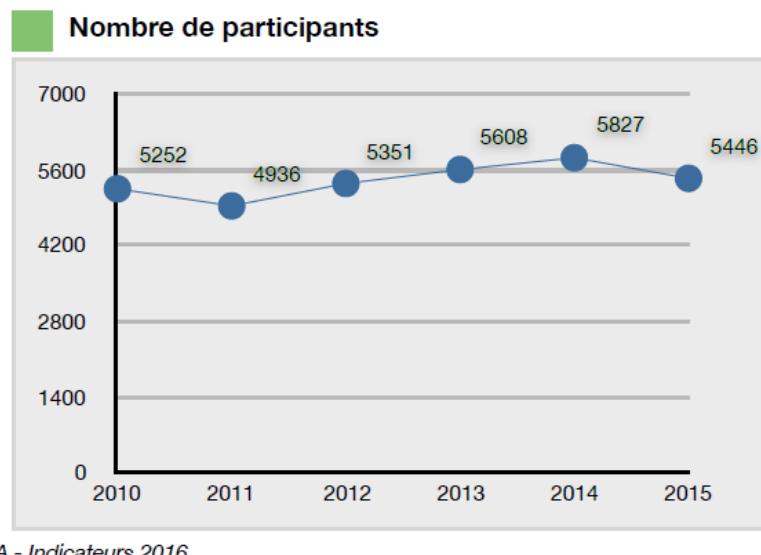
---

<sup>374</sup> La commission « Tourisme et loisir sportif » est composée comme suit : Martine Scotton (Présidente), Brigitte Boulland, Aude Lusetti, Soizick Perrot, Vincent Ruggiero, Claudine Tabet

<sup>375</sup> Martine Scotton est présidente du Cercle Nautique d'Annecy. Elle est par ailleurs 1<sup>er</sup> maire adjoint de Pringy, commune d'un peu plus de 4000 habitants qui a fusionné au 1<sup>er</sup> janvier 2017 avec les communes d'Annecy, d'Annecy-le-Vieux, de Cran-Gevrier, de Meythet et de Seynod, pour devenir une commune nouvelle, Annecy, qui compte 121 809 habitants (données 2013).

<sup>376</sup> 46 en 2017

La FFA développe également les « points Randon’Aviron » qui permettent de naviguer librement, sans contrainte de calendrier. Le nombre de participants a évolué entre 2010 et 2015 comme suit :



La pratique de randonnée est très développée dans de nombreux pays et plus particulièrement en Belgique, en Allemagne et aux Pays Bas, pays d'aviron traversés par de nombreuses rivières et canaux. La FISA (Fédération Internationale des Sociétés d'Aviron) recense toutes les organisations et contacts, pays par pays dans le domaine du « tour rowing ». La FISA organise également chaque année le « world rowing tour ». Le « world rowing tour 2017 » a eu lieu du 16 au 24 septembre en Italie dans la région de la Ligurie à Gênes.

Une randonnée du circuit « Randon'Aviron » doit répondre à un ensemble de critères<sup>377</sup>.

La randonnée fera partie du « circuit national des randonnées » et sert alors d'étape au « Trophée Randon'Aviron ».

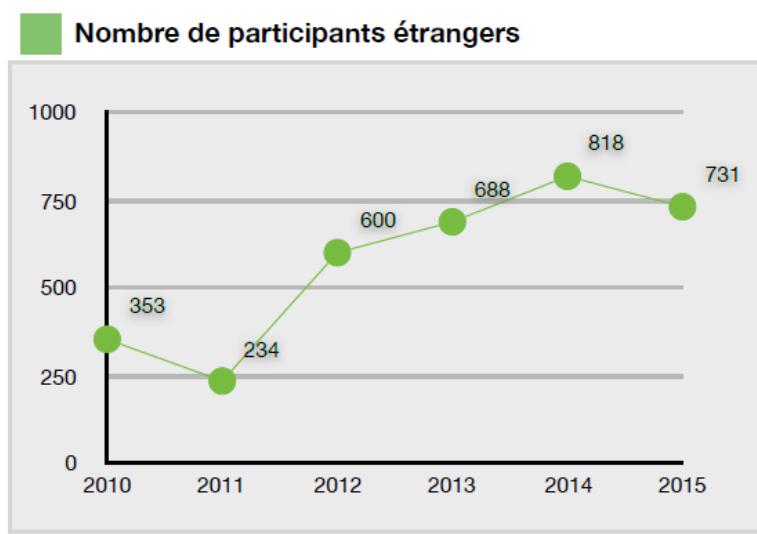
Les organisateurs de randonnée doivent respecter un ensemble d'engagements, rappelés dans la « Charte Randon'Aviron », en contrepartie de la promotion assurée par la FFA

<sup>377</sup> Se dérouler, dans un cadre touristique de renommée, sur une distance d'au moins : 25 km pour les randonnées en rivière d'une journée, 40 km pour les randonnées en rivière de 2 jours, 20 km pour les randonnées en mer ; ne pas effectuer plus d'un aller et retour dans la journée ; ne pas se dérouler sous forme de compétition ; réunir au moins 50 participants, hors membres du club organisateur ; proposer au minimum 30 sièges (barreur compris) pour des rameurs venant sans bateau ; avoir au moins une année d'existence dans des conditions similaires (même parcours, avec un minimum de 30 participants) ; proposer un tarif comprenant au minimum les prestations suivantes : pour les randonnées d'une journée : 1 déjeuner mis en place par l'organisateur. Pour les randonnées de 2 jours : 2 déjeuners et 1 dîner mis en place par l'organisateur, 1 hébergement. Pour les randonnées supérieures à 2 jours : Un forfait tout compris : Randonnée/Hébergement/Restauration ; proposer obligatoirement : un parcours de repli si les conditions ne permettent pas de naviguer en toute sécurité (que ce soit en mer ou rivière), une activité de remplacement est proposée.

Lors de la réunion du comité directeur du 06 octobre 2017, la commission « Tourisme et loisir sportif » a souhaité ajouter de nouveaux critères pour la participation au « circuit des randonnées » : obligation d'être titulaire de l'aviron d'argent ; passage de 20 km à 25 km ; 50 rameurs au minimum non adhérents du club organisateur.

autour de la randonnée<sup>378</sup>. Le non-respect d'un des critères et des engagements entraîne la suspension du « label Randon'Aviron » pour l'année suivante.

La FFA réalise et diffuse un guide d'une qualité remarquable, « 46 randonnées en France. Les plus belles randonnées en aviron » (édition 2017), qui présente les différentes randonnées possibles placées sous l'égide de la FFA. Y sont précisés, pour chaque randonnée, le niveau requis, le parcours, le programme prévisionnel, les curiosités, les tarifs, les contacts. On y apprend, par ailleurs, que neuf randonnées proposaient d'accueillir des rameuses et des rameurs en situation de handicap. On y apprend aussi qu'une version en langue anglaise de ce catalogue sera à nouveau disponible sur le site internet dédié. C'est une bonne démarche, car, en 2016, près de 750 rameuses et rameurs étrangers avaient pris part à ces randonnées<sup>379</sup>.



Fédération Française d'Aviron / page 4

En outre, le site [www.avironfrance.fr/randonaviron](http://www.avironfrance.fr/randonaviron), apporte un ensemble d'informations utiles pour les clubs, les comités départementaux et les ligues, ainsi bien évidemment qu'aux personnes à la recherche d'une randonnée à réaliser.

Cette initiative et ce niveau d'exigence au service de la qualité de l'offre de pratique mérite d'être soulignés et très certainement d'être mieux valorisés.

#### 4.2.3.10 L'aviron de mer

L'aviron de mer se pratique en mer et sur les grands lacs. C'est une pratique ancestrale, qui a permis à l'homme d'explorer le monde qui l'entoure, de guerroyer dans les galères. Il s'est également développé pour des raisons économiques à travers la pêche dans une grande variété de bateaux traditionnels à la rame (individuels ou collectifs) sur tout le littoral, ainsi que pour assurer la sécurité en mer avec les bateaux armés d'avirons des sauveteurs en mer.

<sup>378</sup> Notamment mettre en évidence, dans sa signalétique, la FFA à travers la mise en place de différents supports ; renvoyer à la FFA, une fois la manifestation accomplie, un compte-rendu de la randonnée et les copies d'articles de presse (délai de rigueur 1 mois) ; transmettre à la FFA, une fois la manifestation accomplie, la liste détaillée des participants à la randonnée pour validation du « Trophée Randon'Aviron » et prise en compte pour le « label École Française d'Aviron » (délai de rigueur 1 mois).

<sup>379</sup> Edito de Jean-Jacques Mulot, président de la FFA. Guide « 46 randonnées en France » (2017).

Au siècle dernier, à la disparition des pratiques commerciales ou professionnelles faisant appel à l'aviron, des pratiques compétitives ont pris le relais dans un grand nombre d'embarcations traditionnelles : courses de traînières, de doris, de llaguts, de yoles ... et dans de nombreuses autres embarcations en France et dans différents pays européens. Cette pratique est la pratique de la rame ou du banc fixe qui perdure et continue de se développer.

Au début des années quatre-vingt, la traversée très médiatisée de l'Atlantique Nord à la rame par Gérard d'Aboville a donné un nouvel élan à l'aviron de mer sur le littoral, notamment breton. À côté de l'activité à la rame, qui s'effectue sur des coques traditionnelles, quelques passionnés s'investissent dans la création d'embarcations plus modernes. Des constructeurs leur emboitent le pas, les premiers clubs dits "d'aviron de mer" se développent, des compétitions spécifiques voient le jour et, après des débuts confidentiels, l'aviron de mer dit "moderne" prend sa place au sein de la FFA comme une discipline à part entière.

Depuis, sous l'impulsion de la France, de l'Italie et de la Grande-Bretagne, cette activité s'est également développée à l'international sous l'appellation « Coastal Rowing » avec la création du premier championnat du monde organisé en 2006.

La FFA assure la promotion d'une embarcation, facile de maniement, le « RowingBoard », qui est un bateau d'initiation et de découverte.

Elle a identifié un référent Christophe Pialat, conseiller technique national.

Elle a rédigé et diffusé une plaquette, téléchargeable via son site internet

Cette activité se pratique sur différents supports : bateaux de couple - Solo mer : 1 rameur en couple (1x mer) ; Double mer : 2 rameurs en couple (2x mer) ; Quatre mer : 4 rameurs en couple avec barreur (4x+ mer) - et bateaux de pointe -Quatre mer : 4 rameurs en pointe avec barreur (4+ mer)-.

*« Un des engagements que nous avons pris porte sur l'aviron de mer. Nous souhaitons renforcer les moyens consacrés à son développement et la commission mer a été chargée de faire des propositions dans ce sens. Elle a commencé à travailler et je peux déjà vous dire qu'une des pistes envisagées consiste à créer, en plus du championnat de France, une régate nationale supplémentaire ouverte aux mixtes de clubs mais aussi aux équipes de ligues. Ce sera une étape dans la structuration du haut niveau de notre aviron de mer qu'il nous faut absolument mener si nous voulons éviter de nous faire décrocher sur le plan international ». C'est en ces termes que s'est exprimé le président de la FFA dans son rapport (moral et d'activité) présenté lors de la dernière assemblée générale<sup>380</sup>.*

Cette expression traduit bien la conscience prise par la FFA du développement, ainsi que de la reconnaissance croissante de cette pratique, en France et à l'étranger, mais aussi des difficultés que pourraient rapidement connaître les équipes de France en raison de la concurrence accrue, si une démarche volontariste, assortie d'actions concrètes, n'était pas très rapidement mise en œuvre.

---

<sup>380</sup> Rennes 18 mars 2017

Jean-Jacques Mulot a donc demandé à la « commission aviron de mer »<sup>381</sup> de soumettre, dans des délais rapprochés, des propositions au comité directeur fédéral. La commission a, d'ores et déjà, travaillé sur la « labellisation des régates mer ». L'inscription au calendrier d'une seconde compétition nationale en mer va, de plus, être proposée<sup>382</sup>. La « commission aviron de mer » travaille, par ailleurs, avec la DTN sur un projet mer, le code des régates et le cahier des charges impari pour l'organisation d'une régate mer. Six nouvelles régates qualifiantes ont, en outre, été inscrites au calendrier lors de cette réunion du comité directeur<sup>383</sup>. Une réflexion est engagée, enfin, sur la capacité des rameurs à participer au championnat de France mer. La préoccupation N°1 de la commission reste, néanmoins, la communication, cette pratique demeurant, pour l'heure, mal connue.

#### **4.2.4 Des leviers privilégiés : la formation, l'emploi et l'animation du réseau des conseillers techniques sportifs (CTS)**

##### **4.2.4.1 La formation**

###### **- Les différentes formations**

###### **Les formations fédérales**

Le « règlement de sécurité » de la FFA recommande à chaque association affiliée que les intervenants à titre bénévole soient en possession de diplômes fédéraux :

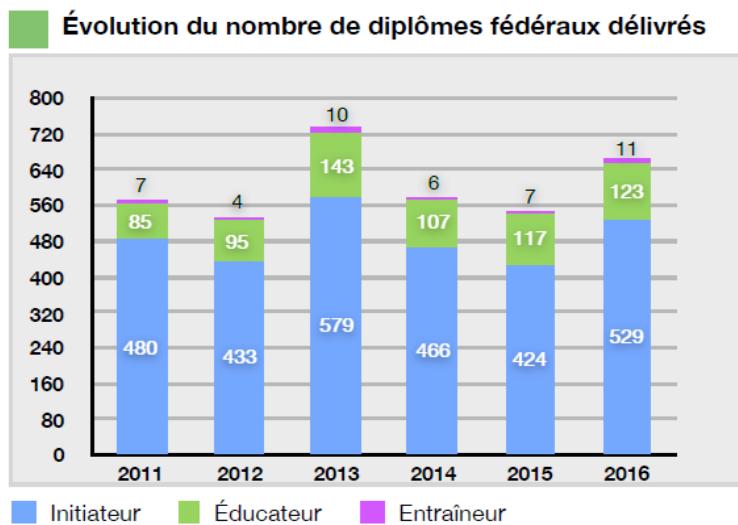
- le diplôme d'« initiateur fédéral », pour assurer l'accueil et la sécurité au sein des structures affiliées ;
- le diplôme d'« éducateur fédéral », pour assurer l'encadrement pédagogique au sein des structures affiliées ;
- le diplôme d'entraîneur fédéral (rivière ou mer) ;
- niveau 1 : Initiateur Fédéral ;
- niveau 2 : Éducateur Fédéral ;
- niveau 3 : Entraineur Fédéral Rivière ;
- niveau 3 : Entraineur Fédéral Mer.

---

<sup>381</sup> La commission « Aviron de mer » est composée comme suit : Richard Mouchel (président), Vincent Alligier, Luc Bodennec, Claude Dubouloz, membres. A l'occasion de la réunion du comité directeur tenue le 06 octobre 2017 les candidatures de Jessica Berra et d'Endaïka Arraun Elkarte ont été proposées et acceptées

<sup>382</sup> Même si la date du championnat du monde mer 2018 est pour le moment encore inconnue

<sup>383</sup> « Régate mer de Saint-Jean-de-Luz », « 26ème Trophée des 3 îles », « Régates des Piretons », « Cassis Race », « Régate Grand Ouest » et « Régate de la rade de Lorient »



La FFA a, par ailleurs, mis en place des formations spécialisées (dites d'« encadrement spécialisé »).

- Coach Aviron Indoor/Coach AviFit
- Coach Aviron Santé
- Coach Aviron Handicaps
- Responsable Sortie Mer

### Les formations professionnelles

#### Diplôme professionnel

- CQP - Certificat de Qualification Professionnel Moniteur Aviron

#### Diplômes d'État

- BP JEPS - Brevet Professionnel des Activités Nautiques Mention Aviron
- DE JEPS - Diplôme d'État spécialité Perfectionnement Sportif Mention Aviron
- DES JEPS - Diplôme d'État Supérieur spécialité Performance Sportive Mention Aviron

En outre, la DTN de la FFA apporte une attention particulière à la préparation au concours de professeur de sport ainsi qu'à celui de CTPS.

#### - *L'organisation*

Le « département emploi-formation » bénéficie de l'intervention d'une chargée de mission<sup>384</sup> et de celle de 4 conseillers techniques sportifs (CTS), « correspondant, d'après Gilles Purier, à 3 équivalents temps plein (ETP) : 1 CTS<sup>385</sup> s'occupe à temps complet des formations au BP JEPS<sup>386</sup> et au certificat de qualification professionnelle (CQP) « aviron de mer »<sup>387</sup>, 1 CTS cogère le diplôme

<sup>384</sup> Erell Le Minez. E. Le Minez est titulaire d'un master en management du sport (2004). Elle est issue du monde de la gymnastique (GAF). Elle est entrée à la fédération en 2006.

<sup>385</sup> Christophe Pialat, CTS, conseiller technique national (CTN)

<sup>386</sup> Formation sur deux ans d'une promotion de 15 stagiaires

<sup>387</sup> En liaison avec Ophélie Simon, formatrice au CREPS de Vichy

*d'Etat (DE)<sup>388</sup>, 1 CTS s'occupe à demi temps du diplôme d'Etat supérieur (DES)<sup>389</sup>, 1 CTS s'occupe à demi-temps du diplôme d'Etat supérieur (DES)<sup>390</sup>, en particulier en développant notamment les ressources d'une plateforme de formation ouverte et à distance (FOAD) »<sup>391</sup>.*

L'analyse des lettres de mission des intéressés indique que les pourcentages consacrés à des missions nationales (dont au premier chef la formation) par ces trois cadres sont très significativement supérieurs, respectivement 90 % pour Michel Picard, 98 % pour Pascal Morel et 88 % pour Didier Lereboulet.

La contribution des CTS mobilisés est, en outre, renforcée par les interventions, d'une part, d'Ophélie Simon, professeur de sport au CREPS de Vichy, dont l'essentiel du temps de travail est consacré à des formations aviron (formations au BPJEPS et au CQP) et, d'autre part, de CTN et de CTR (50 % du total des CTS soit 22) qui s'impliquent ponctuellement sur des séquences organisées par le CREPS de Vichy. Les conseillers techniques sportifs sont mobilisés sur tous les types de formations : professionnelles, fédérales et continues, même si les conseillers à missions régionale sont plus particulièrement investis sur les formations fédérales organisées en région.

Le « département emploi-formation » travaille en relation permanente avec la « commission pédagogique fédérale », composée de conseillers techniques sportifs et de techniciens de droit privé ainsi que d'élus qui souhaitent s'investir sur cette thématique.

Cette commission est chargée de :

- définir la politique de formation de la fédération ;
- travailler à l'élaboration des textes et référentiels des différents diplômes ;
- écrire les contenus techniques et pédagogiques des formations ;
- chercher à améliorer les dispositifs de formation (actuellement, élaboration d'une plateforme de formation à distance).

#### *- Les formations proposées*

La commission pédagogique fédérale a pour objectif prioritaire d'adapter les contenus pédagogiques aux besoins d'encadrement.

Elle s'est à cet effet attachée à mieux connaître les besoins de formation au regard des réalités des bénévoles et des emplois professionnels. Elle a analysé et exploité plusieurs études portant sur le sujet emploi/formation dans le domaine de l'aviron et notamment : « enquête réalisée pour établir les notes d'opportunité préalables à la création des DE et DES, ainsi que du CQP » ; « enquêtes sur les suivis de cohortes des BP, DE, établies par le CREPS de Vichy » ; « enquête réalisée sur les besoins en formation des professionnels des clubs et besoins de formation jugés utile par les présidents de clubs » ; « enquête annuelle recensant les salariés éducateurs sportifs ».

---

<sup>388</sup> Michel Picard, CTS, conseiller technique national (CTN), affecté en Bourgogne-Franche-Comté

<sup>389</sup> Pascal Morel, CTS, conseiller technique national (CTN), affecté en Auvergne-Rhône-Alpes

<sup>390</sup> Didier Lereboulet, CTS, conseiller technique national (CTN), affecté en Grand-Est

<sup>391</sup> Entretien avec la mission 28 juin 2017 Nogent-sur-Marne (siège de la FFA)

Les seules formations organisées sont celles ayant pour objet l'encadrement sportif. Des besoins sont identifiés, mais la FFA considère que de nombreuses offres de formation en comptabilité, gestion, communication, informatique, management, conduite de projet.... existent en région et sont plus accessibles.

L'encadrement sportif est actuellement très majoritairement assuré par des bénévoles. Le ratio encadrement bénévole/professionnel s'établit à 90 % bénévoles/10 % professionnels.

Sur la base des résultats enregistrés au cours des dernières années, la répartition entre qualifications professionnelles et qualifications fédérales est la suivante : 8 % de qualifications professionnelles pour 92 % de qualifications fédérales.

La FFA organise, à ce titre, les formations suivantes :

- Initiateur fédéral, dont elle délègue l'organisation aux ligues régionales 65 %
- Éducateur fédéral, dont elle délègue l'organisation aux ligues régionales 14 %
- Entraîneur fédéral 1 %
- Coach aviron indoor 5,5 %
- Coach AviFit 3 %
- Coach aviron santé 1,5 %
- Coach HandicapS 0,5 %
- Certificat de qualification professionnelle moniteur d'aviron 3 %
- Modules de formation continue 6,5 %

En résumé, les pourcentages sont en matière de formation d'environ 90 % de formations fédérales, 7 % de FPC et 3 % de formation professionnelle.

La proportion femmes/hommes dans la délivrance des qualifications fédérales est la suivante : délivrance de diplômes fédéraux : 30 % pour les femmes et 70 % pour les hommes.

La FFA délivre chaque année en moyenne 610 diplômes fédéraux :

- 500 diplômes d'initiateur fédéral avec des formations locales ou départementales
- 100 diplômes d'éducateur fédéral avec des formations régionales
- 10 diplômes d'entraîneur fédéral avec une formation nationale

Seuls 10 à 20 candidats/an suivent la formation d' « entraîneur fédéral », organisée au niveau national, à Paris.

Une des faiblesses tient à une (trop) faible mobilisation des éducateurs bénévoles pour venir en formation fédérale en raison en particulier de problèmes de disponibilité et parfois d'éloignement des centres de formation, au fur et à mesure que le niveau des formations s'élève.

S'agissant des diplômes d'Etat délivrés en aviron, le tableau ci-dessous fournit les données chiffrées pour les BPJEPS, DEJEPS et DESJEPS sur douze années (2005-2016).

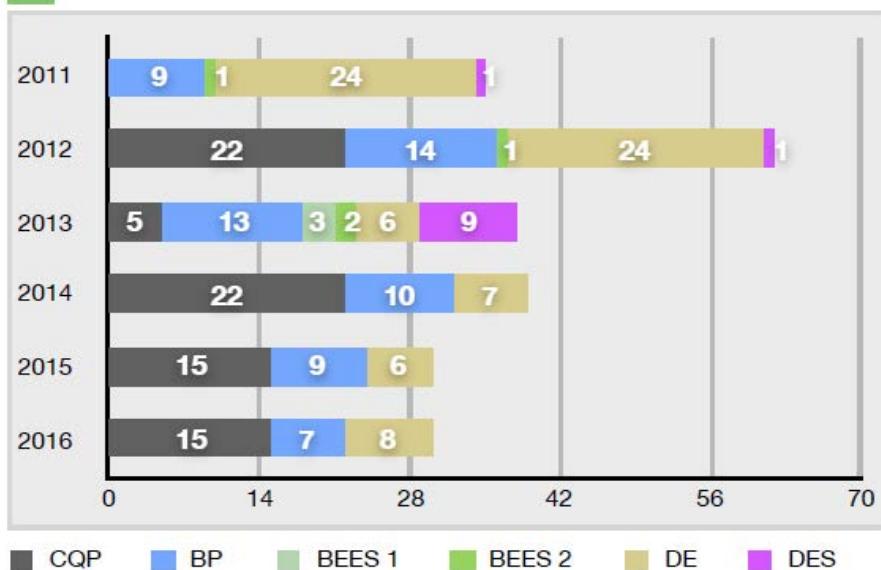
### Diplômes d'État délivrés en Aviron de 2008 à 2016

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>BP monovalent</b>	10	11	14	13	11	17	9	14	13	10	13	12
<b>DE</b>					11	26	24	24	6	7	8	8
<b>DES</b>					2	6	1	1	9	0	0	0
<b>Total</b>	10	11	14	13	24	49	34	39	28	17	21	20

**DE** Dont diplômes délivrés par équivalence de 2008 à 2012 pour les candidats titulaire du BE1 pouvant justifier d'une expérience d'encadrement d'un équipage finaliste à un championnat national au cours de trois saisons sportives différentes.

Source : Ministère des Sports – DSC – DS.C2

### Évolution du nb de diplômes professionnels délivrés



Fédération Française d'Aviron / page 3

Source : FFA – Indicateurs 2016 – Département développement

L'explication des effectifs élevés des années 2010, 2011 et 2012 par rapport aux autres années est essentiellement liée à l'application des dispositions de l'article 7 de l'arrêté portant création de la mention « Aviron et DA » du DEJEPS le 1er juillet 2008<sup>392</sup>.

- Par le jeu des équivalences et entre 2009 et 2012, les titulaires des BEES 1°Aviron ou BP Aviron + expérience attestée par le DTN se sont vu délivrer le DEJEPS « Aviron et DA ».

<sup>392</sup> Extrait de l'article 7 : Arrêté du 1er juillet 2008 portant création de la mention « aviron et disciplines associées » du diplôme d'Etat de la jeunesse, de l'éducation populaire et du sport spécialité « perfectionnement sportif » Article 7 : « Dans les quatre ans suivant la date de publication du présent arrêté, les titulaires du brevet d'Etat d'éducateur sportif du premier degré, option « aviron », et les titulaires du brevet professionnel de la jeunesse, de l'éducation populaire et du sport, spécialité « activités nautiques », mention monovalente « aviron », obtiennent sur demande auprès du directeur régional de la jeunesse, des sports et de la vie associative le diplôme d'Etat de la jeunesse, de l'éducation populaire et du sport spécialité « perfectionnement sportif », mention « aviron » s'ils justifient d'une expérience d'encadrement d'un équipage finaliste à un championnat national au cours de trois saisons sportives différentes, attestée par le directeur technique national de l'aviron ».

- A partir de 2013, les effectifs trouvent réponse dans la mise en œuvre de formations et/ou de délivrances par la voie de la VAE.

Si l'on met à part les chiffres relatifs aux années 2010, 2011 et 2012, 158 diplômes d'Etat ont été délivrés, soit une moyenne de diplômes par an comprise entre 17 et 18, moyenne annuelle très basse en comparaison d'autres fédérations sportives olympiques. Surtout, si l'on observe avec attention les données chiffrées relatives aux DE et DES, il convient de mettre en exergue le très faible nombre de diplômés d'Etat : entre sept et huit DE délivrés en moyenne au cours des trois dernières années de référence (2014, 2015 et 2016) et zéro DES sur cette même période<sup>393</sup>.

Parmi les principaux enseignements dégagés des constats opérés, rappelés dans les différentes enquêtes mentionnées ci-avant, l'accent est mis sur le fait qu'aujourd'hui, la pratique de l'aviron se développe, à titre prioritaire, sur plusieurs axes : « aviron indoor » (dont « AviFit », pratique de Fitness), « aviron santé », « aviron handi », ainsi qu'une activité significative chez les jeunes âgés de 10 à 14 ans.

En parallèle, tenant compte du fait (majeur) que la FFA est une fédération olympique, pour laquelle les résultats aux championnats du monde ou aux Jeux Olympiques revêtent une importance appréciée comme capitale, fédération regroupant de nombreux clubs, dont certains gros clubs qui accueillent des sportifs très axés sur la pratique de compétition, les attentes des entraîneurs s'orientent très prioritairement vers des contenus de formation en rapport avec l'entraînement de haut niveau.

Pour répondre à ces besoins la commission a suggéré :

- la mise en place de formations qualifiantes : Coach Aviron Indoor, Coach AviFit, Coach Aviron Santé et Coach Handicaps ;
- la mise en place d'un module de formation continue portant sur la formation des jeunes rameurs ;
- la mise en place de modules de formation continue, axés sur la pratique de haut niveau :
  - dynamique et stratégie de gestion des équipes ;
  - la musculation en aviron : de la théorie à la pratique ;
  - la préparation physique chez le rameur de compétition ;
  - les nouvelles technologies au service de la performance.

Les prix des formations ne sont pas un obstacle au départ en formation.

Les données, figurant ci-dessous, établies formation par formation (formations fédérales et formations professionnelles), précisent les volumes horaires, les coûts horaires et les tarifs à acquitter par les stagiaires :

- Initiateur fédéral : 16 - Organisation locale
- Éducateur fédéral : 37 - Organisation régionale
- Entraîneur fédéral : 45 sur 3 WE - 300 € en PC
- CQP : 140 - 10 € - 1 400 €

---

<sup>393</sup> Certes, 9 DES ont été délivrés en 2013, mais seulement 2 en 2009, 1 en 2011, 1 en 2012... Au total sur les 8 années de mise en œuvre du DES (2009 – 2016), 19 auront été délivrés soit une moyenne annuelle de 2,37... L'année 2013 (9) représente à elle seule près de la ½ du total des DES délivrés sur les 8 années de la période de référence

- Coach aviron indoor/AviFit : 20 - 10 € - 200 €
- Coach aviron santé : 60 - 10 € - 600 €
- Coach handicaps : 42 - 10 € - 420 €
- BP JEPS : 680 - 10,50 € - 7 140 €
- DE JEPS : 630 - 10,50 € - 7 560 €
- DES JEPS : 490 - 12 € - 5 880 €

Les tarifs des formations restent accessibles et ne sont pas des freins réels aux départs en formation, d'autant plus que les frais des formations professionnelles sont très souvent pris en charge par les OPCA ou les dispositifs d'aide à la formation. La FFA participe, de plus, aux frais de déplacement des stagiaires afin que tous les stagiaires soient à égalité de coût face à une offre unique de formation proposée au niveau national.

#### **Préconisation 15 : Former davantage de titulaires du diplôme d'Etat (DEJEPS)**

Le milieu de l'aviron est (encore) peu touché par les problèmes d'incivilité et de comportements déviants. Néanmoins, les dirigeants, éducateurs sportifs, entraîneurs, arbitres ou simples bénévoles ont fait le constat qu'ils peuvent se trouver dépourvus face à ces problématiques.

Par ailleurs, les fédérations sportives sont désormais tenues<sup>394</sup> de veiller à ce que soit délivrée à « leurs » sportifs de haut-niveau une formation sportive et citoyenne.<sup>395</sup>

La FFA entend donc leur donner des outils afin qu'ils soient en capacité d'adopter, dans ces situations, les comportements les mieux adaptés. Depuis plusieurs années, la fédération travaille à la reconnaissance des valeurs éducatives et citoyennes transmises par la pratique de l'aviron. Des documents spécifiques de formation ont été élaborés et des apports sont assurés dans les formations d'éducateur fédéral. De la même manière, ces valeurs sont mises en exergue tout au long des formations professionnelles. Lors de ces formations, des interventions sont réalisées portant sur les comportements déviants : alcool, drogue, dopage, incivilités, discriminations...

Cependant, à l'heure actuelle, les responsables et les acteurs de l'aviron, éducateurs et dirigeants sont surtout sensibilisés à la transmission des valeurs de l'aviron.

Les éducateurs et entraîneurs sont également formés à diagnostiquer des comportements incivils ou déviants et à y faire face. Les dirigeants bénévoles des clubs y sont, pour leur part, encore insuffisamment formés. Un important travail reste donc à faire.

Des contenus renforçant l'éducation à la citoyenneté sont inclus dans toutes les formations, fédérales et professionnelles. Il s'avère néanmoins nécessaire de les renforcer et notamment dans les formations fédérales (surtout au sein des formations fédérales de premier niveau

---

<sup>394</sup> En application des dispositions de l'article L.221-11 du code du sport

<sup>395</sup> A cet égard, la mission a été informée par Pierre-Yves Boiffin, directeur départemental de la cohésion sociale de la Meurthe-et-Moselle (DDCS 54), de la signature par Pierre Houin, champion Olympique, le 20 novembre 2017, au CREPS de Nancy, en présence de Laura Flessel, ministre des sports, et du préfet de la Meurthe-et-Moselle, d'un contrat de service civique avec Philippe Kowalski, président du CDOS 54, au titre de la plate-forme d'intermédiation. Les missions que Pierre Houin assurera seront notamment destinées à concourir à la promotion des valeurs de l'Olympisme auprès des jeunes.

celles d'initiateur fédéral, qui concernent environ 500 personnes/an) et surtout de rendre celles-ci plus participatives, afin que les stagiaires se sentent en capacité d'agir et de réagir face à des situations complexes.

C'est la raison pour laquelle la FFA a adopté des orientations et pris un ensemble de décisions, sur la base d'un document de référence intitulé « Stratégie de développement des formations », ayant pour objet et effet de diffuser largement les outils d'information et de sensibilisation du ministère des sports sur ces problématiques, de renforcer les contenus autour des valeurs éducatives et citoyennes dans les formations fédérales et professionnelles (en s'efforçant aussi de les rendre plus interactifs), de réaliser des documents/questionnaires pour former les jeunes et de mettre en place un module de formation à distance (FOAD) sur ces sujets pour les dirigeants.

La FFA travaille en convention avec le CREPS de Vichy, au sein duquel sont organisées, au niveau national, toutes les formations préparant aux diplômes d'État (BP, DE et DES).

En 2015, pour la première fois, la FFA a accordé par convention l'organisation d'une formation CQP à « Nautisme en Bretagne » (NEB).

Le partenariat établi avec le CREPS de Vichy<sup>396</sup> et le fonctionnement, de facto, d'un centre national de formation constituent de gros atouts. Le CREPS de Vichy travaille en étroite relation avec le Club de l'Aviron de Vichy (CAV). Le CREPS de Vichy est en convention avec un centre d'apprentissage. Sur une promotion de 15 stagiaires, 10 (soit 66 %) sont en contrat d'apprentissage. A l'origine, seule la formation au BPJEPS était concernée. Aujourd'hui, ce sont le BPJEPS et le DEJEPS. Bien qu'il s'agisse d'une formation nationale et que les stagiaires ne soient pas tous domiciliés en région Auvergne-Rhône Alpes (ARA), le conseil régional finance les formations de l'intégralité des stagiaires sans tenir compte des origines géographiques. Les CTS affectés en région (CTR et CTN) concourent auprès des tuteurs au suivi de la formation sur le terrain.

La qualité des formations réside largement dans le suivi régulier des stagiaires tout au long de leur cursus de formation<sup>397</sup>.

Une indéniable faiblesse est constituée par la grande difficulté éprouvée à intégrer des professionnels, travailleurs indépendants et salariés de droit privé, comme formateurs au sein des formations professionnelles.

La FFA a l'ambition d'accompagner la professionnalisation des ligues régionales et s'appuyer sur les professionnels formés pour renforcer les équipes de formation.

Si le nombre de titulaires de formations fédérales qui s'inscrivent aux formations professionnelles est et reste (trop) faible<sup>398</sup>, les diplômés de la formation professionnelle sont les principaux stagiaires des formations fédérales thématiques : « Coaches » « aviron indoor », « AviFit », « aviron-santé » et « aviron handicapS ».

---

<sup>396</sup> Pendant de nombreuses années la FFA s'est également appuyée sur le CREPS de Macon. A la fermeture du CREPS de Macon, elle a rapatrié l'intégralité de ses actions de formation professionnelle sur le CREPS de Vichy

<sup>397</sup> Tutorat et suivi en structure par les conseillers techniques sportifs en charge de la formation au plan national et par le CTS (CTR ou CTN) de la région du stagiaire

<sup>398</sup> Le DES n'est d'ailleurs mis en place que tous les 2 ou 3 ans seulement

Certaines de ces formations sont d'ailleurs incluses dans les parcours de formation.

La formation de « coach aviron-santé » s'adresse plus particulièrement à des éducateurs ayant une certaine expérience professionnelle et non à des stagiaires souvent très jeunes.

S'agissant de la proportion de titulaires de CQP qui suit une formation à un diplôme d'État, seuls 5 à 10 % des titulaires du CQP s'inscrivent par la suite à une formation BP ou DE.

Le CQP est très adapté pour les professionnels déjà titulaires d'un BP « activités nautiques » souhaitant se professionnaliser en aviron. Une formation spécifique pour ces publics a été mise en place en Bretagne pour des BP Voile ou Canoë Kayak.

La seule formation organisée pour des publics spécifiques est le CQP :

- formation allégée pour un public déjà en possession du diplôme d'éducateur fédéral ;
- formation spécifique, renforcée sur la pratique et la technique, pour des professionnels d'autres activités nautiques.

En aviron, tous les stagiaires de la formation professionnelle sont en situation d'emploi en CDD, CDI ou en contrat d'apprentissage. Aucun stagiaire ne vient en formation et ne cherche ensuite une structure pour effectuer son stage pédagogique.

L'offre de formation est au total adaptée, correspondant assez bien aux niveaux des candidats et aux besoins des structures.

Une grande faiblesse tient à la difficulté éprouvée par la FFA à organiser, chaque année, voire a minima une année sur deux, une formation DES.

La FFA avance le (trop) faible nombre de candidatures qui s'expriment pour suivre cette formation.

Ce faible attrait pour cette formation tiendrait au peu de motivation des candidats potentiels à suivre une formation qui ne leur permettra pas, dans la plupart des cas observés, d'obtenir une meilleure situation professionnelle, à l'absence (ou au très faible nombre) d'ouvertures de postes au concours de professeur de sport « option aviron », ainsi qu'à la réticence de dirigeants de clubs à accompagner et aider leur salarié à acquérir un niveau supérieur (mettant en avant prix de la formation, inscriptions, frais d'hébergement et de déplacement, absences du salarié de la structure générant des difficultés dans l'offre de pratique, crainte de devoir faire face, une fois le diplôme obtenu, à une demande de meilleure rémunération).

#### **4.2.4.2 *L'emploi***

Le dossier de l'emploi est piloté par Gilles Purier, DTN/A, avec le concours d'Erell Le Minez, chargée de missions « développement » et « emploi-formation ».

## L'emploi fédéral – les éducateurs sportifs

	Effectif d'éducateurs sportifs	%
Fédération	0	0,0
Ligues	16	4,7
Comités départementaux	13	3,8
Clubs	311	91,5
<b>Total</b>	<b>340</b>	<b>100,0</b>

Source : Fédération française d'aviron - Département emploi – formation<sup>399</sup>

Le nombre de salariés, éducateurs sportifs, a évolué comme suit<sup>400</sup> : 307 en 2013, 315 en 2014, 328 en 2015, 340 en 2016<sup>401</sup>. En 2016, sur le total de 340, la répartition s'établissait comme suit : clubs 311, comités départementaux 13, ligues 16. La progression existe, mais, d'une part, elle est assez faible + 8, + 13, + 12 emplois d'une année sur l'autre et, d'autre part, elle ne permet pas de réduire un ratio qui atteste d'une très faible professionnalisation des clubs (340 emplois/426 clubs), d'autant plus que quelques « gros clubs » sont des employeurs de plusieurs cadres<sup>402</sup>.

L'emploi fédéral est très majoritairement<sup>403</sup> implanté dans les clubs. Très peu de salariés (21)<sup>404</sup> exercent au sein des ligues et des comités départementaux en qualité d'éducateurs sportifs.

La FFA, dans ses différentes composantes, bénéficie, depuis plusieurs années, du dispositif de soutien à l'emploi sportif, impulsé par le ministère des sports et mis en œuvre sur crédits alloués par le CNDS.

La fédération a, par ailleurs, créé un dispositif fédéral dont le libellé dans les documents budgétaires et comptables est « Encadrement fédéral-PSE », mais qui dans le langage courant est « techniciens sportifs régionaux » (TSR) ou « cadres d'appoint, salariés des ligues ». La ligne « Encadrement fédéral-PSE » connaît, dans le budget 2017, une croissance très significative, puisqu'elle n'est pas loin de doubler (48 K€ consommés en 2016 ; 91 500 € programmés en 2017). Mais ce montant total même accru reste encore assez modeste.

<sup>399</sup> Gilles Purier, DTN/A en charge du développement, de l'emploi et de la formation (Entretiens 28 juin et 04 décembre 2017)

<sup>400</sup> Source : Gilles Purier et Erell Le Minez, Chargée de mission développement FFA, (Entretiens 1<sup>er</sup> et 04 décembre 2017 et transmission de documents complémentaires 04 décembre 2017)

<sup>401</sup> Tous ces emplois ne sont pas, de plus, des emplois à temps plein (ETP). Les 340 emplois au sein des clubs correspondaient ainsi en 2016 à 317 ETP

<sup>402</sup> A titre de simple illustration, l'ACBB finance 6 techniciens sportifs (Christian Vandenberghe Rapport LIFA pour l'année 2016 et entretien avec le président du club, François Banton – Entretien 28 juin 2017)

<sup>403</sup> A hauteur de plus de 91,5%

<sup>404</sup> Soit 8,5%

L'aide de la FFA allouée à l'emploi des TSR, cadres d'appoint, salariés des ligues : les premières aides attribuées à ce titre par la fédération l'ont été en 2006. A l'origine, le montant alloué correspondait à un pourcentage, apprécié à 33 %, du solde restant à la charge de la ligue, une fois mobilisées toutes les autres aides possibles (nationales et territoriales - DR(D)JS/CNDS et collectivités territoriales) avec plafond fixé à 6 000 €. Ce plafond est devenu le montant moyen de l'aide pour toutes les structures ne pouvant plus mobiliser d'autres concours financiers limités dans le temps et à caractère dégressif. C'est la raison pour laquelle la FFA a jugé opportun d'augmenter ce plafond et de le porter à hauteur de 10 000€<sup>405</sup>.

La décision d'attribution de l'aide fédérale relève de la compétence du bureau fédéral sur la base de l'instruction réalisée par le DTN/A en charge du développement, de l'emploi et de la formation.

L'employeur du salarié ainsi recruté est la ligue bénéficiaire de l'aide.

Deux types de fonctions tendent à être confiées aux personnes recrutées sur cette base : cadre technique fédéral impliqué dans l'encadrement d'un pôle Espoir, cadre technique fédéral impliqué dans le développement (auprès des clubs).

Deux observations méritent à cet endroit d'être formulées :

- d'une part, les types de positionnement mentionnés sont, pour une très large part, une conséquence du processus de « CTNisation » (évolution de cadres/CTS de fonctions de CTR à celles de CTN) et non celle d'une réduction du nombre total de CTS (en regard d'un effectif de référence stabilisé et connu (43)) ;
- d'autre part, il est très opportun, pour ne pas écrire indispensable, que des préconisations opérationnelles soient largement diffusées (accompagnées de conseils et de formations adaptées) en direction des employeurs, car le modèle économique à construire et à faire vivre pour pérenniser ces emplois ne va pas de soi...

**Les aides à l'emploi allouées par le CNDS (PT<sup>406</sup>) en 2016 (Détail par type d'emploi)**

---

<sup>405</sup> Expliquant ainsi, pour une large part, la forte augmentation de la ligne budgétaire dans le budget 2017. La FFA réfléchirait, à l'heure actuelle, à une nouvelle et très prochaine augmentation de ce poste budgétaire pour le faire passer de 91°500 (2017) à 120 voire 130K€ dès 2018

<sup>406</sup> PT = Part Territoriale

	Struct. régionales		Struct. départ.		Clubs		TOTAL	
	Montant	Nb	Montant	Nb	Montant	Nb	Montant	Nb
Consolidation emploi pré-existant 1 <sup>°</sup> année	- €	0	- €	0	9 000 €	2	9 000 €	2
Consolidation emploi pré-existant 2 <sup>°</sup> année	- €	0	- €	0	- €	0	- €	0
EFUS/EFUT et PSE 4 <sup>°</sup> année	- €	0	- €	0	5 000 €	1	5 000 €	1
EFUS/EFUT et PSE 5 <sup>°</sup> année	- €	0	- €	0	- €	0	- €	0
Emploi CNDS Citoyens du sport 1 <sup>°</sup> année	- €	0	- €	0	- €	0	- €	0
Emploi CNDS Citoyens du sport 2 <sup>°</sup> année	- €	0	- €	0	18 000 €	1	18 000 €	1
Emploi CNDS dégressif 2 <sup>°</sup> année	10 000 €	1	15 857 €	2	80 000 €	8	105 857 €	11
Emploi CNDS dégressif 1 <sup>°</sup> année	- €	0	- €	0	96 000 €	8	96 000 €	8
Emploi CNDS dégressif 3 <sup>°</sup> année	7 500 €	1	- €	0	27 000 €	4	34 500 €	5
Emploi CNDS dégressif 4 <sup>°</sup> année	12 753 €	2	- €	0	30 000 €	6	42 753 €	8
Emploi CNDS non dégressif 1 <sup>°</sup> année	- €	0	- €	0	24 000 €	2	24 000 €	2
Emploi CNDS non dégressif 2 <sup>°</sup> année	10 000 €	1	6 000 €	1	39 333 €	5	55 333 €	7
Emploi CNDS non dégressif 3 <sup>°</sup> année	12 000 €	1	- €	0	38 000 €	4	50 000 €	5
Emploi CNDS non dégressif 4 <sup>°</sup> année	- €	0	12 000 €	1	- €	0	12 000 €	1
ESQ	- €	0	- €	0	36 000 €	3	36 000 €	3
<b>TOTAL FF Aviron</b>	<b>52 253 €</b>	<b>6</b>	<b>33 857 €</b>	<b>4</b>	<b>402 333 €</b>	<b>44</b>	<b>488 443 €</b>	<b>54</b>
<b>%</b>	<b>10,7%</b>	<b>11,1%</b>	<b>6,9%</b>	<b>7,4%</b>	<b>82,4%</b>	<b>81,5%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
<b>TOTAL PT 2016</b>	<b>6 298 339 €</b>	<b>690</b>	<b>7 695 484 €</b>	<b>871</b>	<b>30 509 460 €</b>	<b>3480</b>	<b>44 503 283 €</b>	<b>5041</b>
<b>% FF Aviron / PT2016</b>	<b>0,83%</b>	<b>0,87%</b>	<b>0,44%</b>	<b>0,46%</b>	<b>1,32%</b>	<b>1,26%</b>	<b>1,10%</b>	<b>1,07%</b>

Source : CNDS - Defidec

54 emplois ont été soutenus par le CNDS au titre de l'année 2016. Les clubs affiliés à la FFA sont les principaux bénéficiaires des aides à l'emploi allouées par le CNDS. Les ligues et les comités départementaux n'y ont qu'assez peu recours.

#### Les aides à l'emploi allouées par le CNDS en 2016 (Montant total)

	Montant des aides à l'emploi	Nombre d'emplois soutenus
Emplois CNDS - Part territoriale	488 443 €	54
Aides ponctuelles - Part territoriale	15 500 €	/
<b>Total emplois 2016 part territoriale pour la FF Aviron</b>	<b>503 943 €</b>	<b>54</b>
<b>Total emploi 2016 part territoriale globale</b>	<b>46 039 649 €</b>	<b>5 041</b>
<b>%</b>	<b>1,1%</b>	<b>1,1%</b>

Source : CNDS - Defidec

L'emploi représente, cependant, 28,5 % du montant cumulé des subventions versées à la fédération française d'aviron au titre de la part territoriale du CNDS (1<sup>er</sup> objectif opérationnel).

#### 4.2.4.3 L'animation du réseau des conseillers techniques sportifs (CTS)

Le DTN, Patrick Ravier, a posé le principe que chaque CTSR<sup>407</sup> devait également assurer un pourcentage de missions nationales. Ce pourcentage est cependant très variable selon les cadres (de 5 à 60 %<sup>408</sup>).

<sup>407</sup> Conseillers techniques sportifs régionaux

<sup>408</sup> Conduisant en l'espèce (situation de Robert Servel) à s'interroger sur l'intitulé de conseiller technique régional. Pour une situation assez voisine (missions nationales = 49 %), voir la situation de Julien Housset

Les conseillers techniques sportifs régionaux -CTS/R- et les techniciens sportifs fédéraux, soit une vingtaine de cadres, sont convoqués, chaque trimestre, par le DTN à un séminaire d'une durée de deux jours, organisé au siège, de la FFA. Ces regroupements permettent d'établir des points d'étape réguliers sur les résultats et modalités de mise en œuvre des programmes fédéraux.

### 4.3 Une faible croissance de la pratique sportive licenciée

#### 4.3.1 Les clubs

Evolution du nombre de clubs affiliés

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Nb de clubs affiliés	403	404	405	416	419	423
Création de club	15	7	6	11	6	9
Cessation d'activité	10	6	5	0	3	5

Source : FFA Indicateurs 2016 – département développement

La fédération comptait 172 clubs affiliés en 1973 et 275 en 1989. Le nombre de clubs a significativement augmenté : multiplié par près de 2,5 sur 45 ans (entre 1973 et 2016) et multiplié par 1,5 sur 27 ans (entre 1989 et 2016), soit la même progression que celle enregistrée entre 1973 et 1989 (mais sur une période beaucoup plus réduite, 16 années seulement).

La progression enregistrée sur les sept dernières années (2011 à 2017) n'a été que de 5,7 % et les tableaux fournis par la FFA permettent de constater que les résultats doivent également être analysés en termes de créations de clubs/cessations d'activité.

L'enjeu prioritaire est bien aujourd'hui celui de la croissance de la pratique licenciée au sein des clubs affiliés.

#### 4.3.2 Les licences

Les tableaux, ci-après, retracent l'évolution des licences et titres délivrés par la FF Aviron sur un quart de siècle, de 1991 à 2016 (en volume, puis en pourcentage). Ces données sont néanmoins de maniement parfois un peu délicat. On observe, à ce stade, sept catégories de licences (4 + 3) et trois catégories de titres, sachant que les licences « D » n'ont été ventilées en trois sous-catégories (« D 90 », « D 30 », « D 7 ») qu'à compter de 2014. Entre 1991 et 2016, on est passé d'une seule catégorie (de licences, les « licences A ») à sept catégories de licences et trois catégories de titres. Les modifications successives ont été les suivantes : 1991, 1 (seule) catégorie de licences ; 1992, 2 catégories de licences ; 1993, 3 catégories de licences ; 1994, 3 catégories de licences et 1 titre ; 1995, 3 catégories de licences et 2 titres ; 1996, 3 catégories de licences et 2 titres ; 1997, 3 catégories de licences et 2 titres ; de 1997 à 2013, 3 catégories de licences et 2 titres ; 2014, 7 catégories de licences et 3 titres ; 2014-2016, 7 catégories de licences et 3 titres. Ce passage d'une catégorie à dix catégories ne simplifie pas le travail de comparaison et d'analyse : ainsi les 26 758 licences correspondant à des « licences A » doivent être comparées aux 37 774 licences A et non aux 113 385 licences relevant de sept catégories distinctes de licences et de trois catégories de titres de l'année 2016.

Il y a croissance du nombre de « licences A » de +11 016 entre 1991 et 2016.

Mais la grosse progression, lorsque l'on porte le regard sur l'ensemble des licences et des titres délivrés, est celle observée au sein de la catégorie des « Titres scolaires » (+ 38 850 : de 14 966 à 53 516 sur 20 ans entre 1994 et 2014). Ce constat doit être rapproché, d'une part, du très faible « taux de bascule » « aviron scolaire/pratique licenciée en club »<sup>409</sup> et, d'autre part, d'éléments de fragilité du modèle économique des clubs affiliés<sup>410</sup>.

S'agissant des « licences A », sur les 15 dernières années (2002-2016), la progression n'a été que de + 5 724 (37 714/31 990), soit + 381 licences en moyenne annuelle.

Il y a moins de « licences U »<sup>411</sup> en 2016 (1 118) qu'en 1993 (1 173).

Les « Titres scolaires » sont passés de 14 966 en 1994 à 54 474 en 2016 soit x 3,64, alors que, sur la même période de référence, les « licences A » sont passées de 23 287 à 37 714, soit x 1,60.

Si l'on rapporte le nombre de « Licences A » (37 774) au nombre de clubs (423)<sup>412</sup>, la moyenne s'établit à 89 licences par club. En soi ce chiffre<sup>413</sup> ne situe pas en mauvaise place la FFA par rapport aux autres fédérations sportives. Mais les coûts liés à la pratique de l'aviron (transports, matériels, bâtiments<sup>414</sup>,...) sont très significativement supérieurs à ceux observés dans d'autres fédérations. La FFA a besoin d'effectifs licenciés significativement plus nombreux au sein des clubs qui lui sont affiliés.

La FFA et ses clubs ne sont pas confrontés, ou de manière très marginale, à la « concurrence » que pourrait représenter une offre de pratiques de la part de fédérations affinitaires. C'est là pour elle et eux un indéniable atout.

Mais il est une autre difficulté : « *de nombreux clubs ne licencient pas tous leurs adhérents* »<sup>415 416</sup>. La FFA perçoit bien le problème. La mission a cependant fait le constat qu'elle éprouvait du mal à finaliser sa démarche en la matière. Le président de la fédération a évoqué « *la possibilité que la fédération adresse très prochainement un courrier rappelant leurs responsabilités aux clubs et les appelant à licencier tous leurs adhérents*<sup>417</sup> » La secrétaire générale a noté que « *le contrôle de la prise effective de licence par l'adhérent est nécessaire* » et a ajouté « *cette fonction relève, dans les faits, de la responsabilité des ligues et des comités départementaux, car la réponse doit venir de la proximité* »<sup>418</sup>.

**Mais il faudra, aussi et surtout, pour la FFA porter et faire passer l'idée que la licence représente et a dans les faits une très réelle valeur ajoutée.**

---

<sup>409</sup> Sur ce point, voir infra le développement relatif à l' « Aviron scolaire »

<sup>410</sup> Sur ce point, voir supra le développement relatif à l'analyse budgétaire

<sup>411</sup> U = Universitaires

<sup>412</sup> Données 2016

<sup>413</sup> Avec toutes les limites d'analyses développées à partir de moyennes qui sont rarement significantes

<sup>414</sup> Un grand nombre de clubs sont propriétaires de leurs locaux et doivent tout au long de l'année faire face aux charges incombant aux propriétaires (à la différence de la plupart des autres clubs sportifs qui développent leurs activités au sein ou à partir d'équipement propriétés de collectivités territoriales et notamment de communes)

<sup>415</sup> Entretien avec Jean-Jacques Mulot 27 juin 2017

<sup>416</sup> Entretien avec Sophie Gautier-Guyon 04 juillet 2017

<sup>417</sup> Entretien du 27 juin 2017

<sup>418</sup> Entretien du 04 juillet 2017

### Evolution des licences et titres délivrés par la FF Aviron de 1991 à 2016 (en volume)

Effectifs	Licences A	Licences BF	Licences I	Licences U	Licences D	Licences D 90	Licences D 30	Licences D 7	Titres scolaires	Titres initiation	Titres centre loisir	Total A, U, BF, I, D	Total titres	Total licences + scolaires + titres init.
1991	26 758											26 758	0	26 758
1992	24 580					3 922						28 502	0	28 502
1993	23 413				1 173	3 940						28 526	0	28 526
1994	23 287				1 157	4 654			14 966			29 098	14 966	44 064
1995	24 407				1 165	4 266			15 323	5 550		29 838	20 873	50 711
1996	25 425				1 418	5 207			16 412	8 100		32 050	24 512	56 562
1997	26 993				1 409	5 621			18 530	9 550		34 023	28 080	62 103
1998	29 382				1 617	5 632			18 723	10 800		36 631	29 523	66 154
1999	28 891				1 481	6 816			20 997	11 700		37 188	32 697	69 885
2000	30 070				1 537	6 223			22 506	11 400		37 830	33 906	71 736
2001	31 710				1 615	6 493			23 715	13 500		39 818	37 215	77 033
2002	31 990				1 639	6 142			24 409	11 200		39 771	35 609	75 380
2003	32 564				1 129	6 411			24 073	13 450		40 104	37 523	77 627
2004	33 294				1 483	6 031			29 179	12 900		40 808	42 079	82 887
2005	35 695				1 522	6 151			30 321	15 250		43 368	45 571	88 939
2006	35 262				1 356	5 816			33 274	15 350		42 434	48 624	91 058
2007	34 105				1 373	5 940			33 710	14 550		41 418	48 260	89 678
2008	34 385				1 153	5 882			36 655	12 600		41 420	49 255	90 675
2009	35 326				1 037	5 948			38 620	11 250		42 311	49 870	92 181
2010	34 854				1 110	5 438			35 285	12 400		41 402	47 685	89 087
2011	34 728				1 078	5 305			41 024	13 150		41 111	54 174	95 285
2012	36 895				1 396	5 523			48 664	13 450		43 814	62 114	105 928
2013	37 072				1 320	4 587			49 159	11 150		42 979	60 309	103 288
2014	36 142	165	8	1 164	5 704	2 892	547	2 265	53 516	4 870	1 090	43 183	59 476	102 659
2015	37 559	277	182	1 057	6 304	2 850	721	2 733	56 260	10 130	1 871	45 379	68 261	113 640
2016	37 774	252	759	1 118	6 405	2 913	651	2 841	54 474	10 230	2 373	46 308	67 077	113 385

Source : FFA Indicateurs 2016 – département développement

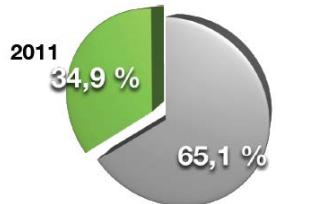
### Evolution des licences et titres délivrés par la FF Aviron de 1991 à 2016 (en %)

En %	Licences A	Licences BF	Licences I	Licences U	Licences D	Licences D 90	Licences D 30	Licences D 7	Titres scolaires	Titres initiation	Titres centre loisir	Total A, U, BF, I, D	Total titres	Total licences + scolaires + titres init.
Evolution d'effectifs annuels (en %)	1991													
	1992	-8,14%												
	1993	-4,75%					0,46%							
	1994	-0,54%				-1,36%	18,12%							
	1995	4,81%				0,69%	-8,34%			2,39%			2,54%	39,47%
	1996	4,17%				21,72%	22,06%			7,11%	45,95%		7,41%	17,43%
	1997	6,17%				-0,63%	7,95%			12,91%	17,90%		6,16%	14,56%
	1998	8,85%				14,76%	0,20%			1,04%	13,09%		7,67%	5,14%
	1999	-1,67%				-8,41%	21,02%			12,15%	8,33%		1,52%	10,75%
	2000	4,08%				3,78%	-8,70%			7,19%	-2,56%		1,73%	3,70%
	2001	5,45%				5,07%	4,34%			5,37%	18,42%		5,26%	9,76%
	2002	0,88%				1,49%	-5,41%			2,93%	-17,04%		-0,12%	-4,32%
	2003	1,79%				-31,12%	4,38%			-1,38%	20,09%		0,84%	5,38%
	2004	2,24%				31,36%	-5,93%			21,21%	-4,09%		1,76%	12,14%
	2005	7,21%				2,63%	1,99%			3,91%	18,22%		6,27%	8,30%
	2006	-1,21%				-10,91%	-5,45%			9,74%	0,66%		-2,15%	6,70%
	2007	-3,28%				1,25%	2,13%			1,31%	-5,21%		-2,39%	-0,75%
	2008	0,82%				-16,02%	-0,98%			8,74%	-13,40%		0,00%	2,06%
	2009	2,74%				-10,06%	1,12%			5,36%	-10,71%		2,15%	1,25%
	2010	-1,34%				7,04%	-8,57%			-8,64%	10,22%		-2,15%	-4,38%
	2011	-0,36%				-2,88%	-2,45%			16,26%	6,05%		-0,70%	13,61%
	2012	6,24%				29,50%	4,11%			18,62%	2,28%		6,57%	14,66%
	2013	0,48%				-5,44%	-16,95%			1,02%	-17,10%		-1,91%	-2,91%
	2014	-2,51%				-11,82%	24,35%			8,86%	-56,32%		0,47%	-1,38%
	2015	3,92%	67,88%	2175,00%	-9,19%	10,52%	-1,45%	31,81%	20,66%	5,13%	108,01%	71,65%	5,09%	14,77%
	2016	0,57%	-9,03%	317,03%	5,77%	1,60%	2,21%	-9,71%	3,95%	-3,17%	0,99%	26,83%	2,05%	-1,73%

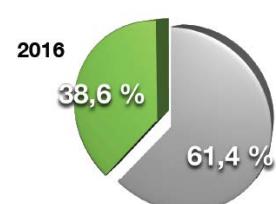
Source: FFA Indicateurs 2016 – département développement

## Evolution du nombre de licences et titres délivrés par la FF Aviron depuis 2011

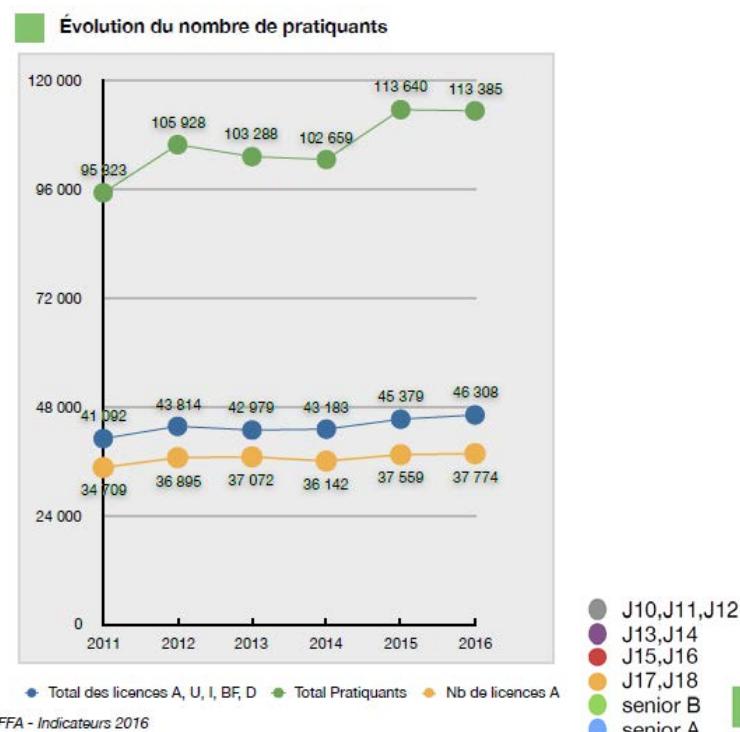
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Taux accroissement 15 à 16
<b>Nb de licences A</b>	34 709	36 895	37 072	36 142	37 559	37 774	0,57 %
dont J10,J11,J12	1 641	1 686	1 537	1 408	1 494	1 409	-5,69 %
dont J13,J14	3 402	3 450	3 674	3 534	3 645	3 559	-2,36 %
dont J15,J16	3 518	4 037	4 146	3 993	4 067	4 047	-0,49 %
dont J17,J18	2 329	2 539	2 649	2 687	2 693	2 458	-8,73 %
dont senior B	1 853	1 934	1 897	1 739	1 685	1 711	1,54 %
dont senior A	21 966	23 249	23 169	22 781	23 975	24 590	2,57 %
<b>Nb de licences U</b>	1 078	1 396	1 320	1 164	1 057	1 118	5,77 %
<b>Nb de licences I</b>				8	182	759	317,03 %
<b>Nb de licences BF</b>				165	277	252	-9,03 %
<b>Nb de licences D (D7, D30, D90)</b>	5 305	5 523	4 587	5 704	6 304	6 405	1,60 %
<b>Total des licences A, U, I, BF, D</b>	<b>41 092</b>	<b>43 814</b>	<b>42 979</b>	<b>43 183</b>	<b>45 379</b>	<b>46 308</b>	<b>2,05 %</b>
<b>Nb de titres scolaire</b>	41 024	48 664	49 159	53 516	56 260	54 474	-3,17 %
<b>Nb de titres initiation</b>	13 150	13 450	11 150	5 960	12 001	12 603	5,02 %
<b>Total pratiquants</b>	<b>95 323</b>	<b>105 928</b>	<b>103 288</b>	<b>102 659</b>	<b>113 640</b>	<b>113 385</b>	<b>-0,22 %</b>
<b>Nb licenciés A, U, I, BF, D homme</b>	26 750	28 263	27 764	27 964	28 678	28 431	-0,86 %
<b>Nb licenciés A, U, I, BF, D femme</b>	14 342	15 551	15 215	15 219	16 701	17 877	7,04 %



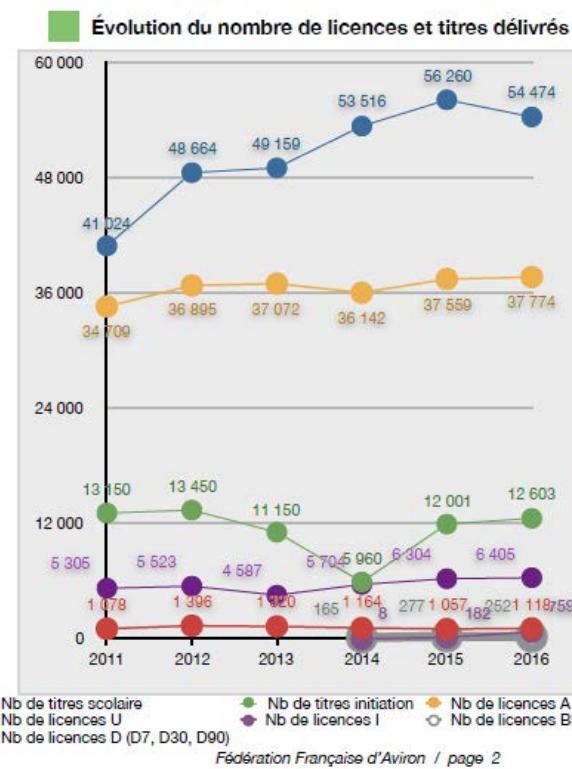
● Nb licenciés A, U, I, BF, D homme  
● Nb licenciés A, U, I, BF, D femme



Source : FFA Indicateurs 2016 – département développement



Source : FFA Indicateurs 2016 – département développement



Source : FFA Indicateurs 2016 – département développement

## 5 UNE STRATÉGIE ET UN PLAN D'ACTION ADAPTÉS AUX ENJEUX ?

Le comité directeur de la fédération française d'aviron a approuvé, au cours de sa réunion du 08 juin 2017, le « projet fédéral 2017/2020 »<sup>419</sup>. Ce projet est organisé autour de quatre axes prioritaires avec, en regard de chacun de ces axes, des objectifs et un plan d'actions.

L'examen approfondi auquel s'est livré la mission de l'organisation définie, des modalités de fonctionnement adoptées et des actions mises en œuvre par la FFA (voir supra 2 à 4) l'autorise à indiquer, ici :

- d'une part, que la fédération a respecté (ou s'est donné les moyens d'y parvenir effectivement à échéance rapprochée) le cadre (organisationnel et fonctionnel) qu'elle s'était imparti à elle-même;
- d'autre part, que les initiatives prises et les actions réalisées s'inscrivaient bien dans cette stratégie.

**La mission se limitera à citer, ici, à titre de simples illustrations<sup>420</sup>, plusieurs actions dont elle a pu, d'ores et déjà, vérifier, dans le cadre d'un contrôle de l'exactitude matérielle des faits, la réalité et/ou l'effectif état d'avancement :**

- au titre de l'axe « Une fédération qui rassemble » : accompagner les comités de fusion des ligues dans la mise en œuvre administrative de la réforme territoriale ; développer les échanges avec les présidents de ligue ; augmenter les aides à l'emploi dans les ligues ; mettre en place d'une plate-forme de partage d'expériences et des bonnes pratiques ;
- au titre de l'axe « Une notoriété accrue » : concevoir et déployer une nouvelle identité visuelle à tous les niveaux ; fournir des supports de communication personnalisables, exploitables par les organismes déconcentrés et les clubs ; définir une stratégie marketing et lancer une démarche de recherche de partenaires ; renforcer la présence de la France dans les instances internationales de l'aviron ;
- au titre de l'axe « Aviron pour tous » : poursuivre la réforme et l'enrichissement de l'offre compétitive dans toutes ses pratiques (rivière/mer/indoor) ; intensifier les programmes existants : aviron scolaire, aviron santé, aviron féminin, handi-aviron ; lancer un programme de développement de l'aviron de mer ; fédérer la communauté des rameurs indoor ;
- au titre de l'axe « Podiums 2020 et génération 2024 » : privilégier, en perspective des Jeux de 2020 et 2024, les performances dans les disciplines Olympiques et Paralympiques ; conduire de nouveaux projets de recherche dans la continuité des avancées significatives déjà enregistrées dans les domaines mécaniques et scientifiques ; renforcer les actions du « Programme Performance Jeune », aux niveaux national et régional, et l'inscrire comme point d'ancrage de la stratégie de haut niveau dans le « Projet de Performance Fédéral 2017-2028 » ; animer la communauté des entraîneurs des clubs formateurs par le biais de la MAP pour renforcer les échanges entre eux et les entraîneurs nationaux.

---

<sup>419</sup> Voir document joint en annexe 18

<sup>420</sup> Renvoyant aux développements approfondis figurant supra parties 2 à 4

Cependant, si les faits rappelés ci-avant viennent confirmer l'inscription effective de la démarche et des actions fédérales dans la stratégie actée et votée, il convient, à ce stade, de s'interroger sur la pertinence de cette stratégie et des actions déclinées, en se demandant, en particulier, d'une part, si des questions clefs ont effectivement été posées avec l'intensité suffisante (ou ont été oubliées ou sous-estimées) et, d'autre part, si des réponses apportées et/ou à apporter sont et/ou seront bien à la hauteur des enjeux.

**La mission a, en conséquence, fait le choix de poser une série de questions, dont certaines constituent de simples rappels, mais dont d'autres vont, volontairement, au-delà de constats qu'elle a opérés, des enseignements qu'elle a établis et des préconisations qu'elle a formulées<sup>421</sup> :**

- Comment, tout à la fois, diversifier l'offre de pratiques et conserver (et même renforcer) la « culture de la performance » ? Cette démarche peut-elle être menée, avec de vraies chances de réussite, simultanément, au sein de la fédération à tous ses échelons (national, déconcentrés, clubs) ?
- Comment, à l'inverse, éviter la césure entre loisir et compétition ? Comment réussir à faire faire de la compétition à tout le monde (comme y parviennent, aujourd'hui, en France, certaines disciplines sportives et à l'étranger, en aviron, la Grande-Bretagne) ?
- Comment construire et (faire) adopter/accepter, par la fédération, ses organes déconcentrés et les clubs qui lui sont affiliés, un modèle économique adapté aux enjeux (« modèle sportif économique durable ») et le « faire vivre » dans la durée ?
- Comment être effectivement à l'écoute des clubs et des organes déconcentrés, d'une part, pour les aider à surmonter des difficultés, mais aussi pour valider et diffuser les « bonnes pratiques »<sup>422</sup> ?
- Comment, si l'effort financier de l'État venait à se réduire à l'avenir, la fédération devrait-elle agir, pour maintenir le niveau d'investissement dans ses politiques sportives compétitives et dégager, à cette fin, des recettes nouvelles, qui ne pourraient très probablement ne provenir ni des collectivités territoriales, soumises à la baisse des dotations de l'État et qui n'ont pas de compétence obligatoire en la matière, ni de ses « partenaires historiques », dont on perçoit, au simple examen de l'évolution de données chiffrées (récentes) et aux déclarations faites, la volonté de réexamen d'engagements anciens ?
- Comment construire la part et la place (actuelles, à penser et à organiser dans un avenir très rapproché) aux activités complémentaires et/ou connexes à la « pratique traditionnelle/historique » (sur l'eau) ? Comment inventer notamment -et à terme (très) rapproché-<sup>423</sup> les bonnes réponses à l'enjeu majeur représenté par le développement de l'« aviron indoor » ?
- Quelle stratégie et quelle(s) démarche(s) adopter en matière de grands équipements sportifs ? (quel niveau d'engagement(s) adopter, en particulier, à court et moyen termes sur/pour la base de Vaires-sur-Marne ?)
- Quels choix assurer (et assumer) en matière de sites permanents d'entraînement ?

---

<sup>421</sup> Voir supra parties 2 à 4

<sup>422</sup> Les entretiens que la mission a pu avoir avec des responsables et des acteurs des/sur les territoires lui ont confirmé que des actions de qualité y étaient réalisées et l'ont conforté dans la nécessité de « faire connaître ce qui marche » (dans des formats adaptés)

<sup>423</sup> Parce que le temps presse...

- Quels choix assurer (et assumer) en matière de professionnalisation des sportives et des sportifs évoluant au sein des équipes de France ?
- Comment adopter une nouvelle organisation du modèle fédéral adaptée aux évolutions liées à la réorganisation territoriale qui soit à la fois plus efficiente et n'éloigne pas davantage encore « le centre » (le siège fédéral) de « la périphérie » (les clubs) ? Comment à cet endroit faire des ligues et des comités départementaux de très réels leviers de la déclinaison des politiques fédérales prioritaires ?
- Comment bien calibrer le nombre et les profils des salariés en poste au siège social et bien articuler leurs activités et interventions aux besoins et attentes effectifs ?

Le projet fédéral 2017-2020 identifie des actions prioritaires à conduire mais la mission considère comme prioritaire que des réponses appropriées puissent être apportées aux différentes questions posées ci-dessus. Elle insiste par ailleurs sur l'importance à accorder à la mesure régulière des résultats enregistrés en regard des objectifs identifiés.

**Préconisation 16 :** Opérer, à échéance très rapprochée, le choix des indicateurs de suivi et de mesure de la performance en regard de l'ensemble des actions identifiées dans le « projet fédéral 2017/2020 ». Les partager avec les ligues et comités départementaux qui doivent constituer des relais privilégiés de leur mise en œuvre.

**La mission souhaite, en conclusion, mettre un accent tout particulier sur l'importance qui s'attache à la construction d'un (ou plutôt de) « modèle(s) économique(s) sportif(s) durable(s) », tant pour la fédération elle-même que pour ses instances déconcentrés et ses clubs. La FFA doit, à cet égard, intervenir avec ambition et attention, mais sans démagogie auprès d'eux, pour les conseiller, les accompagner et les aider à trouver les bonnes réponses.**

**La mission a la conviction, au terme de ses investigations et échanges, que la FFA dispose, en son sein ainsi que dans son environnement, de compétences, électives et techniques, de nature à lui permettre de mettre en œuvre la stratégie qu'elle a définie et les actions lui permettant d'enregistrer des progrès significatifs.**

## ANNEXES

Annexe 1 -	Lettre de lancement de la mission.....	169
Annexe 2 -	Statuts de la FFA.....	171
Annexe 3 -	Agrément ministériel .....	183
Annexe 4 -	Délégation ministérielle.....	185
Annexe 5 -	Les présidentes et présidents de ligues (avant l'entrée en vigueur de la réforme territoriale) .....	187
Annexe 6 -	Organigramme fédéral (bureau et comité directeur) .....	189
Annexe 7 -	Organigramme fonctionnel de la FFA.....	191
Annexe 8 -	Les commissions .....	197
Annexe 9 -	Personnel du siège fédéral .....	199
Annexe 10 -	Règlement financier de la fédération (FFSA aujourd’hui FFA) .....	201
Annexe 11 -	Comptabilité analytique 2016 – Budget 2016 – Budget ajusté – Bilan 31/12/2016 – Budget 2017 (extraits) .....	205
Annexe 12 -	Modalités de remboursement des frais de mission .....	209
Annexe 13 -	Convention individuelle 2017 – sportif de haut niveau.....	211
Annexe 14 -	Résultats aux JO et JP .....	223
Annexe 15 -	Convention entre la FFA et la FFH – avril 2013 .....	231
Annexe 16 -	Para-aviron l’opération « Aventure para-aviron vers Tokyo 2020 ».....	237
Annexe 17 -	Mission d'aide à la performance (MAP) de la FFA .....	241
Annexe 18 -	Projet fédéral 2017-2020 de la FFA. Document approuvé par le Comité directeur – réunion du 8 juin 2017 .....	249
Annexe 19 -	Liste des personnes rencontrées.....	251
Annexe 20 -	Glossaire.....	255
Annexe 21 -	Réponse de la fédération dans le cadre de la procédure contradictoire .....	257



## Annexe 1 - Lettre de lancement de la mission



MINISTÈRE DE LA VILLE, DE LA JEUNESSE ET DES SPORTS

Paris, le 27 MARS 2017

INSPECTION GENERALE  
DE LA JEUNESSE ET DES SPORTS

*Le chef de service*

IGJS/SG/CM  
17-70

Note

A l'attention de

Madame Armelle Daam  
Directrice du cabinet  
du ministre de la ville, de la jeunesse  
et des sports

**Objet :** Programme de travail 2017 –Mission de contrôle de la fédération française d'aviron  
(revue permanente des fédérations)

Je souhaite porter à votre connaissance que j'ai désigné MM. Henry Boërio et Thierry Maudet, inspecteurs généraux de la jeunesse et des sports pour effectuer la mission de contrôle de la fédération française d'aviron.

Cette mission qui figure dans le programme de travail 2017 de l'inspection générale de la jeunesse et des sports, s'inscrit dans le cadre de la revue permanente des fédérations.



Hervé Canneva

*Copie : M. Cyril Mourin, directeur du cabinet du secrétaire d'Etat aux sports  
Mme Laurence Lefèvre, directrice des sports*





# FÉDÉRATION FRANÇAISE D'AVIRON

## STATUTS

### TITRE I BUT ET COMPOSITION

#### Article 1 : Objet et missions, durée et siège social

1-1. L'association dite Fédération Française d'Aviron (FFA) depuis le 6 juillet 2013, fondée en 1890 sous l'appellation Fédération Française des Sociétés d'Aviron (FFSA), reconnue d'utilité publique par décret du 1er mars 1922, a pour objet l'organisation et la promotion de la pratique de l'aviron, de la rame (appelée aussi aviron à banc fixe) et de l'aviron indoor (appelé aussi rameur d'intérieur).

La fédération a pour objectif l'accès de tous à la pratique des activités physiques et sportives. Elle s'interdit toute discrimination. Elle veille au respect de ces principes par ses membres ainsi qu'au respect de la charte de déontologie du sport établie par le Comité national olympique et sportif français.

Elle assure les missions qui lui sont dévolues par le code du sport.

1-2. Sa durée est illimitée.

1-3. Elle a son siège à Nogent sur Marne (94).

#### Article 2 : Composition

2-1. Les membres de la fédération sont principalement les associations affiliées constituées dans les conditions prévues par le code du sport et ayant pour objet la pratique de l'aviron, de la rame ou de l'aviron indoor.

Ces associations affiliées sont :

- Soit des associations ayant pour objet **principal** la pratique de l'aviron, qui sont appelées membres affiliés ;
- Soit des associations sous convention ayant pour objet la pratique **exclusive** de la rame ou la pratique **exclusive** de l'aviron indoor, qui sont appelées membres affiliés sous convention.

Les conditions d'affiliation de ces associations sont précisées dans le règlement intérieur de la fédération.

2-2. La fédération comprend également des membres d'honneur et des membres honoraires.

#### Article 3 : Refus d'affiliation

L'affiliation à la fédération ne peut être refusée par le comité directeur à une association constituée pour la pratique de l'aviron, de la rame ou de l'aviron indoor que si elle ne satisfait pas aux conditions mentionnées à l'article R.121-3 du code du sport ou si l'organisation de cette association n'est pas compatible avec les présents statuts et les règlements de la fédération.

## Article 4 : Perte de la qualité de membre

La qualité de membre de la fédération se perd par la démission ou la radiation. La radiation est prononcée par le comité directeur, dans les conditions prévues par le règlement intérieur, pour non-paiement des cotisations **dues à la fédération ou à ses organismes déconcentrés**. Elle peut également être prononcée, dans les conditions prévues par le règlement disciplinaire, pour tout motif grave. Le président de l'association est préalablement appelé à fournir ses explications.

La qualité de membre affilié sous convention se perd également par la résiliation anticipée ou le non-renouvellement de la convention liant les parties.

## Article 5 : Organismes déconcentrés (ligues régionales et comités départementaux)

1. La fédération peut constituer des **organismes déconcentrés**, **dénommés** ligues régionales ou **des** comités départementaux, chargés de la représenter dans leurs **ressorts territoriaux** respectifs et d'y assurer l'exécution d'une partie de ses missions. Le ressort territorial de ces organismes ne peut être autre que celui des services déconcentrés du ministère chargé des sports que sous réserve de justifications et en l'absence d'opposition motivée du ministre chargé des sports.

Ces organismes peuvent en outre, dans les régions et collectivités d'outre-mer et en Nouvelle-Calédonie, conduire des actions de coopération avec les organisations sportives des États de la zone géographique dans laquelle ils sont situés et, avec l'accord de la fédération, organiser des compétitions ou manifestations sportives internationales à caractère régional ou constituer des équipes en vue de participer à de telles compétitions ou manifestations.

**Lorsqu'il n'existe pas de comité départemental sur un territoire donné situé dans le ressort d'une ligue, celle-ci exerce, sur décision de la fédération, les attributions de comité départemental sur le territoire concerné ou, avec l'accord de la fédération, les délègue à un des comités départementaux de son ressort.**

2. L'assemblée générale de la fédération est compétente pour créer et supprimer une ligue régionale. Le comité directeur de la fédération est compétent pour créer et supprimer un comité départemental, après avis de la ligue régionale territorialement concernée.

Ces organismes sont constitués sous la forme d'associations déclarées dont les statuts contiennent des dispositions obligatoires fixées par le règlement intérieur de la fédération et sont compatibles avec les présents statuts et les règlements de la fédération.

L'association ainsi créée est dite « association-support » de l'organisme déconcentré.

En cas de suppression d'un organisme déconcentré par la fédération, la disparition de l'objet social de celui-ci entraîne l'obligation de dissolution sans délai de l'association-support.

Chacun de ces organismes est administré par un comité directeur élu au scrutin **plurinominal** majoritaire à deux tours.

3. En raison de la nature déconcentrée des ligues régionales et des comités départementaux et conformément à l'article L.131-11 du code du sport, la fédération contrôle l'exécution de leurs missions et a notamment accès aux documents relatifs à leur gestion et à leur comptabilité.

La fédération peut procéder, sur place ou sur pièces, à tout contrôle visant à s'assurer du respect par les ligues régionales et les comités départementaux de leurs propres statuts et règlements ou de toute obligation découlant des statuts et règlements fédéraux ou de décisions prises par les organes fédéraux.

4. En cas :

- de défaillance d'une ligue régionale ou d'un comité départemental mettant en péril l'exercice des missions qui lui ont été confiées par la fédération,

- ou **s'il est constaté** une impossibilité de fonctionnement persistante ou une action gravement dommageable aux intérêts de la fédération ou un manquement grave aux règles financières ou juridiques,
  - ou **encore en cas** de méconnaissance par **la** une ligue régionale ou **le** un comité départemental de ses propres statuts **et règlements** ou des textes réglementaires et décisions de la fédération,
  - ou plus généralement au titre de l'intérêt général dont la fédération a la charge,
- le comité directeur de la fédération ou, en cas d'urgence, le bureau **de la fédération**, peut prendre toute mesure utile **vis-à-vis** de la ligue régionale ou du comité départemental considéré, et notamment :
- la convocation **d'une de son assemblée générale de la ligue ou du comité**,
  - la **suspension, la modification ou l'annulation de toute décision**,
  - la suspension pour une durée déterminée de ses activités,
  - la suspension de tout ou partie des actions et aides fédérales, notamment financières, en sa faveur,
  - dans l'hypothèse d'une ligue régionale, la suspension des droits de vote à l'assemblée générale de la fédération des représentants des associations issues de ladite ligue,
  - ou sa mise sous tutelle, notamment financière.

Toute décision prise en application du présent **alinéa 4** nécessite une résolution motivée votée à la majorité absolue des membres du comité directeur ou, en cas d'urgence, du bureau. Si elle concerne un comité départemental, l'avis préalable de la ligue régionale territorialement concernée est, sauf impossibilité manifeste, préalablement requis. Dans l'hypothèse d'une décision prise par le bureau de la fédération, sa ratification doit être inscrite à l'ordre du jour du prochain comité directeur.

5. Seuls les organismes déconcentrés de la fédération, reconnus comme tels en application du présent article, peuvent utiliser les appellations « ligue régionale d'aviron », « comité départemental d'aviron » ou toute autre appellation de nature à induire, dans l'esprit du public, la qualité d'organisme déconcentré de la Fédération Française d'Aviron.

## TITRE II PARTICIPATION À LA VIE FÉDÉRALE

### Article 6 : La licence

La licence prévue à l'article L.131-6 du code du sport et délivrée par la fédération marque l'acceptation par son titulaire de l'objet social et des statuts et règlements de celle-ci.

La licence confère à son titulaire le droit de participer au fonctionnement et aux activités de la fédération. En particulier, sauf exceptions visées à l'article 13 des présents statuts, tout licencié depuis plus de deux ans sans interruption et âgé d'au moins dix-huit ans le jour du vote peut être candidat à l'élection pour la désignation des membres des instances dirigeantes de la fédération, des ligues régionales ou des comités départementaux. Dans ces deux derniers cas, il doit être licencié depuis plus d'un an dans une association membre de la ligue régionale ou du comité départemental concernés.

Tous les membres adhérents des associations affiliées, **à l'exception de celles sous convention**, doivent être titulaires d'une licence. **Dans le cas d'une association multisport, cette obligation ne concerne que les membres adhérents de la section aviron.** La fédération peut, en cas de non-respect de cette obligation par une association affiliée, prononcer une sanction **à l'encontre de ladite association et de ses dirigeants** dans les conditions prévues par son règlement disciplinaire.

## Article 7 : Types, validité, délivrance et coût des licences

La fédération délivre :

- Des licences A dites « toute activité » ;
- Des licences U dites « universitaire » ;
- Des licences BF dites « banc fixe » ;
- Des licences I dites « aviron indoor » ;
- Des licences D dites « découverte » : D « 3 mois », D « 1 mois » ou D « 7 jours ».

Les licences A ne peuvent être émises que par les membres affiliés.

Les licences U ne peuvent être émises que par les membres affiliés ayant reçu de la fédération le label « Club Universitaire d'Aviron ».

Les licences BF et I peuvent être émises par les membres affiliés sous convention et, dans certaines conditions prévues par le règlement intérieur, par les membres affiliés.

Les licences I peuvent également être délivrées à titre individuel à des personnes physiques non membres d'une association affiliée.

Les licences D peuvent être émises par les membres affiliés et par les membres affiliés sous convention.

Les licences A et U, BF et I sont annuelles et délivrées pour la durée de la saison sportive, soit du 1<sup>er</sup> septembre au 31 août. Pour les compétitions, la licence relative à une année n est valable du 1<sup>er</sup> septembre de l'année n-1 au 30 septembre inclus de l'année n. Le cas d'un championnat ou d'un critérium organisé postérieurement au 30 septembre est traité dans le règlement des championnats et critériums (annexe 10 du règlement intérieur).

Les licences D ont une durée de validité de trois mois, un mois ou 7 jours et sont renouvelables.

La délivrance d'une licence ne peut être refusée que par décision motivée de la fédération.

Le coût des licences est fixé annuellement par l'assemblée générale de la fédération sur proposition du comité directeur.

## Article 8 : Retrait de la licence

La licence ne peut être retirée à son titulaire que pour motif disciplinaire, dans les conditions prévues par le règlement disciplinaire ou le règlement disciplinaire particulier en matière de lutte contre le dopage.

En cas d'obtention par fraude, elle peut également être annulée ou retirée par décision du bureau, sans préjudice d'éventuelles poursuites disciplinaires.

## Article 9 : Ouverture des activités aux non-licenciés

Certaines activités ~~définies par le règlement intérieur~~ sont peuvent, dans les conditions fixées par les règlements fédéraux, être ouvertes aux personnes qui ne sont pas titulaires d'une licence.

La délivrance d'un titre permettant la participation des non-licenciés à ces activités peut donner lieu à la perception d'un droit fixé par l'assemblée générale. Elle peut en outre être subordonnée au respect par les intéressés de conditions destinées à garantir leur santé, leur sécurité et celle des tiers.

## TITRE III L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

### **Article 10 : Membres de l'assemblée générale**

Les membres de l'assemblée générale sont les représentants des associations affiliées à la fédération.

Ceux-ci sont élus par les assemblées générales des ligues régionales au scrutin majoritaire à deux tours. Ils disposent d'un nombre de voix déterminé en fonction du nombre de licences délivrées dans la ligue aux associations de celle-ci lors de la saison sportive précédant la réunion. Le nombre de licences est ainsi pondéré :

- 1 licence A est égale à 1 unité de licence ;
- 1 licence U est égale à 0,5 unité de licence ;
- 1 licence BF est égale à 0,5 unité de licence ;
- 1 licence I est égale à 0,5 unité de licence ;
- 1 licence D 3 mois est égale à 0,3 unité de licence ;
- 1 licence D 1 mois est égale à 0,2 unité de licence ;
- 1 licence D 7 jours est égale à 0,1 unité de licence.

Le nombre de voix est alors déterminé selon le barème suivant :

- De 2 unités de licence jusqu'à 20 : 1 voix ;
- Plus de 20 unités de licence jusqu'à 50 : 2 voix ;

puis pour la tranche allant de :

- Plus de 50 unités de licence jusqu'à 500 : 1 voix supplémentaire par 50 ou fraction de 50 unités de licence ;
- Plus de 500 unités de licence jusqu'à 1500 : 1 voix supplémentaire par 100 ou fraction de 100 unités de licence ;
- Au-delà de 1500 unités de licence : 1 voix supplémentaire par 150 ou fraction de 150 unités de licence.

Les membres d'honneur et les membres honoraires sont conviés aux réunions des assemblées générales avec voix consultative.

### **Article 11 : Convocation, fréquence, quorum, ordre du jour, rôle, compétence et communication des procès-verbaux**

L'assemblée générale est convoquée par le président de la fédération. La convocation est envoyée aux ligues un mois au moins avant la date de l'assemblée et transmise par celles-ci aux membres de l'assemblée générale. Elle comporte la date, le lieu et l'ordre du jour de la réunion.

Elle se réunit au moins une fois par an à la date fixée par le comité directeur et chaque fois que sa convocation est demandée par le comité directeur ou par un nombre de membres de l'assemblée générale représentant au moins le tiers des voix.

L'assemblée générale ne délibère valablement qu'en présence d'un nombre de ses membres représentant au moins la moitié des voix. Si ce quorum n'est pas atteint, l'assemblée est à nouveau convoquée sur le même ordre du jour, quinze jours au moins avant la date fixée pour une nouvelle réunion. L'assemblée générale peut alors valablement délibérer sans condition de quorum.

L'ordre du jour est fixé par le comité directeur.

L'assemblée générale définit, oriente et contrôle la politique générale de la fédération. Elle entend chaque année les rapports sur la gestion du comité directeur et sur la situation morale et financière de la fédération. Elle approuve les comptes de l'exercice clos et vote le budget. Elle fixe les cotisations dues par les associations affiliées.

Sur proposition du comité directeur, elle adopte les statuts, le règlement intérieur, ~~le règlement disciplinaire, et le règlement financier~~ et le règlement disciplinaire particulier en matière de lutte contre le dopage.

L'assemblée générale est seule compétente pour se prononcer sur les acquisitions, les échanges et les alienations de biens immobiliers, sur la constitution d'hypothèques et sur les baux de plus de neuf ans. Elle décide seule des emprunts excédant la gestion courante. ~~ainsi que de l'aliénation des biens mobiliers dépendant de la dotation~~

~~Les délibérations de l'assemblée générale relatives à l'échange ou à l'aliénation de biens mobiliers et immobiliers dépendant de la dotation, à la constitution d'hypothèques, aux emprunts et à l'acceptation des dons et legs ne produisent leurs effets qu'après leur approbation par l'autorité administrative.~~

Les procès-verbaux de l'assemblée générale et les rapports financiers et de gestion sont communiqués chaque année aux associations affiliées à la fédération et au ministre chargé des sports.

## TITRE IV LE COMITÉ DIRECTEUR, LE BUREAU ET LE PRÉSIDENT DE LA FÉDÉRATION

### Article 12 : Le comité directeur

La fédération est administrée par un comité directeur de vingt-huit membres comprenant un médecin.

~~Il est attribué aux femmes un nombre minimum de sièges en proportion du nombre de licenciées féminines.~~

~~Il est réservé aux licenciés de chacun des deux sexes un minimum de 40% des 28 sièges, soit 12 sièges.~~

Le comité directeur exerce l'ensemble des attributions que les présents statuts n'attribuent pas à un autre organe de la fédération. En particulier, il arrête les règlements fédéraux autres que ceux qui relèvent de la compétence de l'assemblée générale, et notamment les règlements sportifs, les règlements disciplinaires et le règlement médical.

Le comité directeur suit l'exécution du budget.

~~Les délibérations du comité directeur relatives à l'acceptation des dons et legs ne sont valables qu'après approbation administrative donnée dans les conditions prévues par le code du sport.~~

### Article 13 : Élection des membres du comité directeur

Les membres du comité directeur sont élus au scrutin secret par les représentants à l'assemblée générale des associations affiliées, pour une durée de quatre ans. Ils sont rééligibles.

Le mandat du comité directeur expire au plus tard le 31 ~~décembre~~ qui suit les derniers jeux olympiques d'été.

Les postes vacants au comité directeur avant l'expiration de ce mandat, pour quelque cause que ce soit, sont pourvus lors de l'assemblée générale suivante.

Ne peuvent être élues au comité directeur :

- Les personnes de nationalité française condamnées à une peine qui fait obstacle à leur inscription sur les listes électorales ;
- Les personnes de nationalité étrangère condamnées à une peine qui, lorsqu'elle est prononcée contre un citoyen français, fait obstacle à son inscription sur les listes électorales ;
- Les personnes à l'encontre desquelles a été prononcée une sanction d'inéligibilité à temps, notamment pour manquement grave aux règles techniques du jeu constituant une infraction à l'esprit sportif.

Le comité directeur est élu au scrutin majoritaire à deux tours.

Sont élus au premier tour de scrutin, dans la limite des postes à pourvoir, les candidats ayant obtenu la majorité absolue des suffrages exprimés. Au second tour de scrutin, l'élection a lieu à la majorité relative. En cas d'égalité, l'élection est acquise au candidat le plus âgé.

## **Article 14 : Fréquence de réunion, convocation, quorum**

Le comité directeur se réunit au moins trois fois par an.

Il est convoqué par le président de la fédération ; la convocation est obligatoire lorsqu'elle est demandée par le quart de ses membres.

Le comité directeur ne délibère valablement que si le tiers au moins de ses membres est présent. Le directeur technique national assiste aux réunions du comité directeur avec voix consultative.

## **Article 15 : Révocation du comité directeur**

L'assemblée générale peut mettre fin au mandat du comité directeur avant son terme normal par un vote intervenant dans les conditions ci-après :

- L'assemblée générale doit avoir été convoquée à cet effet à la demande d'un nombre de ses membres représentant au moins le tiers des voix ;
- Les membres présents de l'assemblée générale doivent représenter les deux tiers des voix ;
- La révocation du comité directeur doit être décidée à la majorité absolue des suffrages exprimés.

## **Article 16 : Le président et le bureau**

Dès l'élection du comité directeur, l'assemblée générale élit le président de la fédération.

Il est choisi parmi les membres du comité directeur, sur proposition de celui-ci, et est ensuite élu par l'assemblée générale au scrutin secret, à la majorité absolue des suffrages exprimés.

Après l'élection du président, le comité directeur élit en son sein, au scrutin secret, pour une durée de quatre ans, son bureau qui est composé de huit membres au moins dont le président nouvellement élu, un secrétaire général et un trésorier. Il est attribué aux femmes un nombre minimum de sièges en proportion du nombre de licenciées féminines.

Le bureau se réunit au moins une fois tous les deux mois. Il est convoqué par le président de la fédération ; la convocation est obligatoire lorsqu'elle est demandée par la moitié de ses membres.

Le bureau ne délibère valablement que si la moitié au moins de ses membres sont présents.

Le directeur technique national assiste aux réunions du bureau avec voix consultative.

Le bureau a compétence et tous les pouvoirs pour assumer la gestion courante de la fédération dans le cadre des statuts et règlements et des directives ou options prises par le comité directeur auquel il rend compte de ses principales décisions.

## **Article 17 : Durée du mandat du président et du bureau**

Le mandat du président et du bureau prend fin avec celui du comité directeur.

En cas de vacance du poste de président, pour quelque cause que ce soit, les fonctions de président sont exercées provisoirement par un membre du bureau élu au scrutin secret par le comité directeur. Est élu au premier tour de scrutin le candidat ayant obtenu la majorité absolue des voix des présents ; au second tour de scrutin, l'élection a lieu à la majorité relative. Dès sa première réunion suivant la vacance, et après avoir, le cas échéant, complété le comité directeur, l'assemblée générale élit un nouveau président pour la durée restant à courir du mandat de son prédécesseur.

En cas de vacance d'un poste, le bureau peut être complété par le comité directeur.

## **Article 18 : Attributions du président**

Le président de la fédération préside les assemblées générales, le comité directeur et le bureau. Il ordonne les dépenses. Il représente la fédération dans tous les actes de la vie civile et devant les tribunaux.

Le président peut déléguer certaines de ses attributions dans les conditions fixées par le règlement intérieur. Toutefois, la représentation de la fédération en justice ne peut être assurée, à défaut du président, que par un mandataire agissant en vertu d'un pouvoir spécial.

#### **Article 19 : Incompatibilités touchant le président**

Sont incompatibles avec le mandat de président de la fédération les fonctions de chef d'entreprise, de président de conseil d'administration, de président et de membre de directoire, de président de conseil de surveillance, d'administrateur délégué, de directeur général, directeur général adjoint ou gérant exercées dans les sociétés, entreprises ou établissements dont l'activité consiste principalement dans l'exécution de travaux, la prestation de fournitures ou de services pour le compte ou sous le contrôle de la fédération, de ses organes internes ou des clubs qui lui sont affiliés.

Les dispositions du présent article sont applicables à toute personne qui, directement ou par personne interposée, exerce en fait la direction de l'un des établissements, sociétés ou entreprises mentionnés ci-dessus.

### **TITRE V AUTRES ORGANES DE LA FÉDÉRATION**

#### **Article 20 : Commission de surveillance des opérations électorales**

Avant chaque assemblée générale élective, une commission de surveillance des opérations électorales est constituée. Elle est chargée de contrôler la régularité des opérations de vote relatives à l'élection du comité directeur, du président et du bureau de la fédération.

La commission se compose de trois membres qui sont des personnalités qualifiées élues par le comité directeur au scrutin majoritaire à deux tours lors de la réunion au cours de laquelle il fixe l'ordre du jour de l'assemblée. Les membres de cette commission ne peuvent pas être candidats à l'ensemble des instances dirigeantes de la fédération ou de ses organes déconcentrés.

Il appartient à la commission de veiller à ce que les dispositions prévues par les statuts et le règlement intérieur concernant l'organisation et le déroulement du scrutin soient respectées. À cet effet, les membres de la commission **se prononcent sur la recevabilité des candidatures par une décision en premier et dernier ressort** et procèdent à tous contrôles et vérifications utiles ; ils ont accès à tout moment aux bureaux de vote et peuvent se faire présenter tout document nécessaire à l'exercice de **sette leur** mission.

En particulier, les membres de la commission peuvent :

- Adresser aux bureaux de vote, sous forme verbale, tous conseils et observations susceptibles de les rappeler au respect des dispositions prévues par les statuts et le règlement intérieur ;
- Exiger, lorsqu'une irrégularité aura été constatée, l'inscription d'observations au procès-verbal, soit avant la proclamation des résultats, soit après.

La commission peut être saisie lors de l'assemblée générale élective par tout membre de celle-ci ou du comité directeur. Dans ce cas, l'assemblée générale ne peut être clôturée avant que la commission électorale ne rende un avis motivé.

#### **Article 21 : Commission médicale**

Il est institué, au sein de la fédération, une commission médicale dont la composition et le fonctionnement sont précisés par le règlement **intérieur médical**.

## **Article 22 : Commission des arbitres**

Il est institué, au sein de la fédération, une commission des arbitres dont la composition et le fonctionnement sont précisés par le règlement ~~intérieur de l'arbitrage~~.

Cette commission a notamment pour mission de proposer les conditions dans lesquelles sont assurés la formation et le perfectionnement des arbitres.

## **TITRE VI DOTATION ET RESSOURCES ANNUELLES ET REMUNERATION**

### **Article 23 : Dotation**

~~La dotation comprend une somme de 152 euros placée en valeurs mobilières, cotées ou non cotées à une bourse officielle française ou étrangère, en titres de créances négociables, en obligations assimilables du Trésor, en immeubles nécessaires au but poursuivi ou en immeubles de rapport.~~

### **Article 24-23 : Ressources annuelles**

Les ressources annuelles de la fédération comprennent :

1. Le revenu de ses biens ;
2. Les cotisations et souscriptions de ses membres ;
3. Le produit des licences et des manifestations ;
4. Les subventions de l'État, des collectivités territoriales et des établissements publics ;
5. Les ressources créées à titre exceptionnel, s'il y a lieu avec l'agrément de l'autorité compétente ;
6. Le produit des rétributions perçues pour services rendus ;
7. Le produit des libéralités dont l'emploi est autorisé au cours de l'exercice ;
8. Toutes les autres ressources permises par la loi.

### **Article 25 24 : Comptabilité et justification de l'emploi des subventions**

La comptabilité de la fédération est tenue conformément aux lois et règlements en vigueur.

Il est justifié chaque année auprès ~~du préfet du département du siège de la fédération, du ministre de l'intérieur et~~ du ministre chargé des sports de l'emploi des subventions reçues par la fédération au cours de l'exercice écoulé.

## **TITRE VII AUTRES DISPOSITIONS**

### **Article 26 25 : Rémunération**

Le président, le secrétaire général ou le trésorier peuvent être rémunérés par la fédération dans les conditions prévues par l'article 261-7-1 du code général des impôts. Ces rémunérations sont fixées, hors la présence des intéressés, par l'assemblée générale sur proposition du comité directeur, à la majorité des deux tiers des voix.

En dehors de l'application des dispositions ci-dessus, l'exercice des fonctions de membre du comité directeur, de membre de commission ou de vérificateur aux comptes ne peut donner lieu à rémunération. Mais il peut être attribué à ces personnes des indemnités de déplacement dont le taux est fixé par le comité directeur.

Les fonctions ~~en-dessus de membre du comité directeur, de président de commission ou de vérificateur aux comptes~~ sont incompatibles avec l'exercice d'un emploi rémunéré au service de la fédération, d'une ligue ou d'un comité départemental.

## TITRE ~~VIII~~ VII MODIFICATION DES STATUTS ET DISSOLUTION

### **Article 27 26 : Modification des statuts**

Les statuts peuvent être modifiés par l'assemblée générale sur proposition du comité directeur ou d'un nombre de membres de l'assemblée générale représentant au moins le tiers des voix.

Dans l'un et l'autre cas, la convocation, accompagnée d'un ordre du jour mentionnant les propositions de modifications, est adressée aux ligues régionales un mois au moins avant la date fixée pour la réunion de l'assemblée et transmise par celles-ci aux membres de l'assemblée générale.

L'assemblée générale ne peut modifier les statuts qu'en présence d'un nombre de ses membres représentant au moins la moitié des voix. Si ce quorum n'est pas atteint, l'assemblée est à nouveau convoquée sur le même ordre du jour, quinze jours au moins avant la date fixée pour la réunion. Elle statue alors sans condition de quorum.

Les statuts ne peuvent être modifiés qu'à la majorité des deux tiers des voix portées par les membres présents de l'assemblée générale.

### **Article 28 27 : Décision de dissolution**

L'assemblée générale ne peut prononcer la dissolution de la fédération que si elle est convoquée spécialement à cet effet et dans les conditions prévues pour la modification des statuts. Elle se prononce dans les conditions prévues par les troisième et quatrième alinéas de l'article ~~27 26~~.

### **Article 29 28 : Commissaires à la liquidation**

En cas de dissolution de la fédération, l'assemblée générale désigne un ou plusieurs commissaires chargés de la liquidation de ses biens.

Il attribue l'actif net à un ou plusieurs établissements analogues, publics ou reconnus d'utilité publique ou à ~~un ou plusieurs~~ des établissements visés ~~à l'alinéa 5 au dernier alinéa~~ de l'article 6 de la loi du 1er juillet 1901 modifiée.

### **Article 30 29 : Information ~~du ministre de l'intérieur et~~ du ministre chargé des sports et prise d'effet**

Les délibérations de l'assemblée générale concernant la modification des statuts, la dissolution de la fédération et la liquidation de ses biens sont adressées sans délai ~~au ministre de l'intérieur et~~ au ministre chargé des sports.

~~Elles ne prennent effet qu'après approbation administrative.~~

Elles prennent effet immédiatement, sous réserves d'éventuelles dispositions transitoires, conformément au droit commun des associations et aux dispositions législatives et réglementaires relatives aux fédérations reconnues d'utilité publique.

## TITRE IX VIII INFORMATION, SURVEILLANCE ET PUBLICITÉ

### **Article 31 30 : Information et surveillance**

Le président de la fédération ou son délégué fait connaître dans les trois mois ~~au ministre chargé des sports ainsi qu'à la préfecture du département ou à la sous-préfecture de l'arrondissement où elle a son siège tous les changements intervenus dans la direction de la fédération.~~

Les documents administratifs de la fédération et ses pièces de comptabilité, ~~dont le règlement financier~~, sont présentés sans déplacement, sur toute réquisition ~~du préfet, du ministre de l'intérieur~~, du ministre chargé des sports ou de ~~leur son~~ délégué, à tout fonctionnaire accrédité par ~~lui eux~~.

Le rapport moral et le rapport financier et de gestion de la fédération, ~~des ligues régionales et des comités départementaux sont adressés est adressé~~ chaque année ~~au ministre de l'intérieur et au ministre chargé des sports ainsi qu'au préfet du département~~.

~~Le règlement intérieur adopté par l'assemblée générale est adressé à la préfecture du département et ne peut entrer en vigueur ni être modifié qu'après approbation du ministre de l'intérieur.~~

Le règlement intérieur, le règlement financier, le règlement disciplinaire et le règlement disciplinaire relatif à la lutte contre le dopage et les modifications qui leur sont apportées sont communiqués au ministre chargé des sports.

### **Article 32 31 : Droit de visite des délégués des ministères**

Le ministre ~~de l'intérieur et le ministre~~ chargé des sports ~~ent a~~ le droit de faire visiter par ~~leur~~ ses délégués les établissements fondés par la fédération et de se faire rendre compte de leur fonctionnement.

### **Article 33 32 : Publicité Publication des règlements**

Les règlements prévus par les présents statuts et les autres règlements arrêtés par la fédération sont publiés sur le site internet de la fédération.



## Annexe 3 - Agrément ministériel

3 juillet 2004

JOURNAL OFFICIEL DE LA RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

Texte 40 sur 141

# Décrets, arrêtés, circulaires

## TEXTES GÉNÉRAUX

### MINISTÈRE DE LA JEUNESSE, DES SPORTS ET DE LA VIE ASSOCIATIVE

**Arrêté du 22 juin 2004 portant agrément des associations sportives dénommées Fédération française de golf, Fédération française des sociétés d'aviron, Fédération française pour l'entraînement physique dans le monde moderne sports pour tous**

NOR : MJSK04701124

Le ministre de la jeunesse, des sports et de la vie associative,

Vu la loi n° 84-610 du 16 juillet 1984 modifiée relative à l'organisation et à la promotion des activités physiques et sportives, et notamment son article 16 dans sa rédaction issue de la loi n° 2003-708 du 1<sup>er</sup> août 2003 ;

Vu le décret n° 2004-22 du 7 janvier 2004 pris pour l'application de l'article 16 de la loi n° 84-610 du 16 juillet 1984 et relatif à l'agrément des fédérations sportives, aux dispositions obligatoires des statuts des fédérations sportives agréées et à leur règlement disciplinaire type,

Arrête :

**Art. 1<sup>er</sup>.** – L'agrément prévu à l'article 16-III de la loi du 16 juillet 1984 susvisée est accordé aux associations qui ont présenté un dossier d'agrément conformément aux articles 1<sup>er</sup> et 2 du décret du 7 janvier 2004 susvisé et qui sont énumérées ci-après :

- Fédération française de golf (68, rue Anatole-France, 92309 Levallois-Perret Cedex) ;
- Fédération française des sociétés d'aviron (17, boulevard de la Marne, 94736 Nogent-sur-Marne Cedex) ;
- Fédération française pour l'entraînement physique dans le monde moderne sports pour tous (153, rue Saint-Martin, 75003 Paris).

**Art. 2.** – Les arrêtés d'agrément qui leur ont été antérieurement délivrés sont abrogés.

**Art. 3.** – La directrice des sports est chargée de l'exécution du présent arrêté, qui sera publié au *Journal officiel de la République française*.

Fait à Paris, le 22 juin 2004.

Pour le ministre et par délégation :

*La directrice des sports,*

D. LAURENT



## Annexe 4 - Délégation ministérielle

11 janvier 2017

JOURNAL OFFICIEL DE LA RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

Texte 37 sur 86

# Décrets, arrêtés, circulaires

## TEXTES GÉNÉRAUX

### MINISTÈRE DE LA VILLE, DE LA JEUNESSE ET DES SPORTS

#### Arrêté du 31 décembre 2016 accordant la délégation prévue à l'article L. 131-14 du code du sport

NOR : VJSV1700226A

Le ministre de la ville, de la jeunesse et des sports,

Vu le code du sport, notamment ses articles L. 131-14 et R. 131-25 ;

Vu l'avis du Comité paralympique et sportif français en date du 12 décembre 2016 ;

Vu l'avis du Comité national olympique et sportif français en date du 15 décembre 2016,

Arrête :

**Art. 1<sup>e</sup>.** – La délégation prévue à l'article L. 131-14 du code du sport susvisé est accordée jusqu'au 31 décembre 2020 aux fédérations sportives désignées ci-après pour la discipline sportive ou les disciplines connexes indiquées :

Fédération française d'athlétisme : athlétisme (disciplines olympiques), 100 km, 24 heures, courses à obstacles, courses de montagne, courses trails, cross-country, marche athlétique (distances non olympiques), marche nordique, semi-marathon, autres courses sur route.

Fédération française d'aviron : aviron, rameur d'intérieur.

Fédération française de badminton : badminton, crossminton.

Fédération française de baseball, softball : baseball, softball, cricket.

Fédération française de basket-ball : basket-ball, basket 3 × 3.

Fédération française de boxe : boxe anglaise.

Fédération française de canoë-kayak : course en ligne, slalom, para-canoë, descente, dragon boat, freestyle, kayak-polo, marathon, ocean racing, rafting, va'a, waveski surfing.

Fédération française de cyclisme : BMX bicross, cyclisme (sur route, sur piste), vélo tout-terrain cross-country, BMX freestyle, enduro, cyclisme en salle, cyclo-cross, polo-vélo, trial, vélo couché, vélo tout-terrain (descente, éliminator, four cross).

Fédération française d'équitation : concours complet d'équitation, dressage, saut d'obstacles, para-dressage, attelage, courses club, endurance, equifeel, equifun, équitations culturelles de tradition et de travail (cheval de chasse, équitation américaine, doma vaquera, équitation de camargue, équitation de travail, équitation islandaise, équitation portugaise, monte en amazone, tir à l'arc à cheval, ski joering), horse ball, hunter, pony games, technique de randonnée équestre de compétition (TREC), reining, tourisme équestre, voltige équestre.

Fédération française d'escrime : escrime.

Fédération française de football : football, football de plage (beach soccer), football en salle (futsal).

Fédération française de golf : golf, swin.

Fédération française de gymnastique : gymnastique artistique, gymnastique rythmique, trampoline, aérobic, double mini-tramp, expression gymmique, gymnastique acrobatique, team gym, tumbling.

Fédération française d'haltérophilie, musculation : haltérophilie, musculation.

Fédération française de handball : handball, handball de plage (beach handball).

Fédération française de hockey : hockey sur gazon, hockey en salle.

Fédération française de judo, jujitsu, kendo et disciplines associées : judo, para-judo, jujitsu, kendo et iaïdo, jodo, naganata, sport chanbara, sumo, taiso.

Fédération française de karaté et disciplines associées : karaté, arts martiaux vietnamiens, karaté jutsu, krav maga, arts martiaux du sud-est asiatique, yoseikan budo, wushu, para-karaté.

Fédération française de lutte et disciplines associées : lutte olympique (lutte libre, lutte gréco-romaine, lutte féminine), grappling, sambo, lutte bretonne (gouren), lutte de plage (beach wrestling).

Fédération française de la montagne et de l'escalade : escalade, canyonisme, ski alpinisme.

Fédération française de natation : eau libre, natation course, natation synchronisée, plongeon, water-polo.

Fédération française de pentathlon moderne : pentathlon moderne.

Fédération française de roller sports : skateboard, course, patinage artistique sur roulettes, rink hockey, roller derby, roller freestyle, roller hockey.

Fédération française de rugby : rugby à 7 (selon les règles de la Fédération française de rugby), rugby à XV, rugby à 5, rugby de plage (beach rugby).

Fédération française de surf : surf, bodyboard, bodysurf, longboard, skimboard, surf debout à la rame (stand up paddle), surf kneeboard, surf tandem, para-surf, para-surf adapté.

Fédération française de taekwondo et disciplines associées : taekwondo, para-taekwondo, hapkido, taekwondo poumsé, soo bahk do, tang soo do.

Fédération française de tennis : tennis, para-tennis, courte paume, padel, tennis de plage (beach tennis).

Fédération française de tennis de table : tennis de table.

Fédération française de tir : carabine, pistolet, plateau, para-tir, arbalète, armes anciennes, silhouettes métalliques, tir en appui sur trépied (bench rest), tir sportif de vitesse.

Fédération française de tir à l'arc : tir à l'arc.

Fédération française de triathlon : triathlon olympique, para-triathlon, aquathlon, bike and run, cross duathlon, cross triathlon, duathlon (courte distance, longue distance), para-duathlon, raids, swimrun, triathlon des neiges, triathlon longue distance, triathlon relais mixte, triathlon sprint.

Fédération française de voile : voile olympique, kiteboard (glisse aérotractée nautique), para-voile, voile haut niveau, toutes spécialités voile.

Fédération française de volley-ball : volley-ball, para-volley, volley-ball de plage (beach volley).

**Art. 2.** – La directrice des sports est chargée de l'exécution du présent arrêté, qui sera publié au *Journal officiel* de la République française.

Fait le 31 décembre 2016.

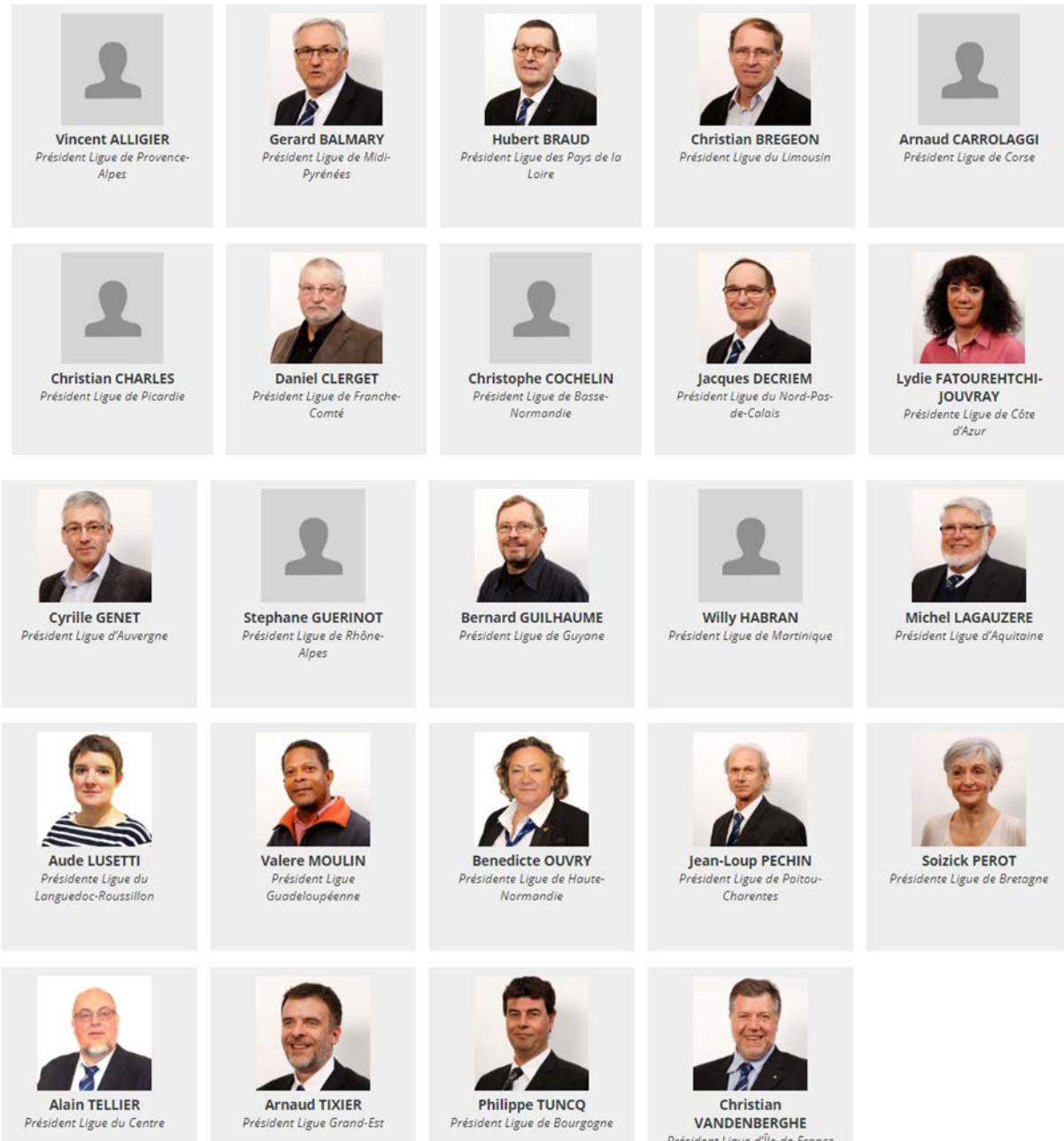
Pour le ministre et par délégation :

*La directrice des sports,*

L. LEFÈVRE

## Annexe 5 - Les présidentes et présidents de ligues (avant l'entrée en vigueur de la réforme territoriale)

### PRÉSIDENTS DE LIGUE





## Annexe 6 - Organigramme fédéral (bureau et comité directeur)

### BUREAU FÉDÉRAL

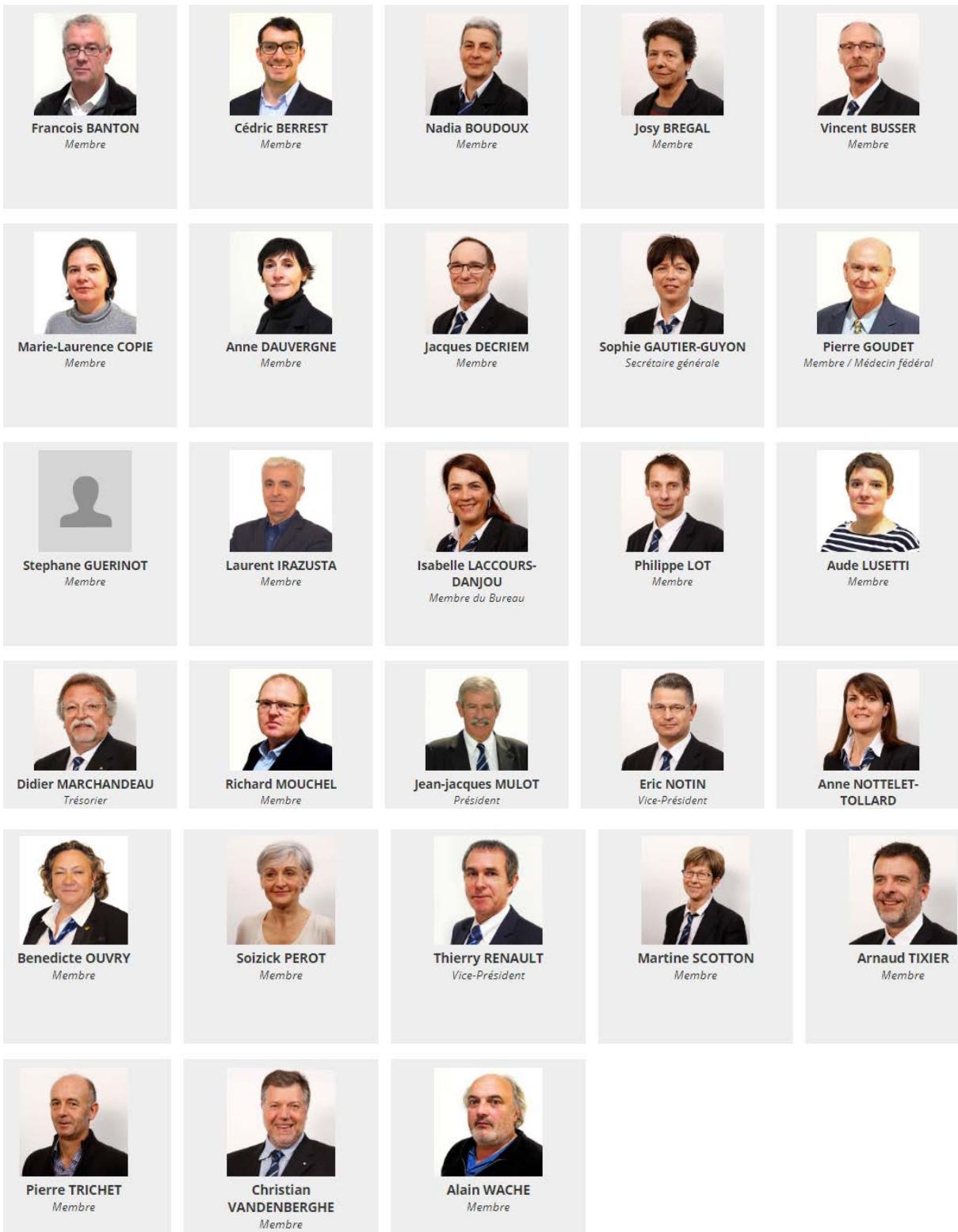
Le Bureau fédéral est issu du Comité directeur de la Fédération. Ses 8 membres sont élus par le Comité directeur (à l'exception du président de la Fédération, qui est élu par l'Assemblée générale sur proposition du Comité directeur). Le Bureau fédéral assure la gestion courante de la Fédération. Il se réunit au moins une fois par mois.



## COMITÉ DIRECTEUR

Le Comité directeur est composé de 28 membres élus pour quatre ans par les représentants des ligues régionales lors de l'Assemblée générale suivant les jeux olympiques. Il est composé d'un médecin et d'un nombre de femmes en proportion du nombre de licenciées féminines éligibles.

Le Comité directeur vote les orientations politiques de la fédération, dont le projet fédéral. Il adopte les règlements sportifs, administratifs et médical. Il suit l'exécution du budget.



## Annexe 7 - Organigramme fonctionnel de la FFA



### Services Administratifs

Accueil

Comptabilité



Virginie RANVIER  
Hôtesse d'accueil



Isabelle DUBUC  
Contrôleur de gestion



Jean-Philippe CROIZARD  
Comptable

Service Licences - Informatique



Sylvain BOSQUET  
Webmaster  
Gestion des compétitions et chronométrage



Marie-Christine WÉSOLOWSKI  
Intranet Fédéral  
Relations avec les clubs

05/12/2017 - Olympiade FFAviron 2017-2020 - page 1/5

## Département Communication - Marketing



**Yannick BERSOT**  
Responsable événementiel  
et marketing



**Line LOUVEAU**  
Responsable  
communication



**Johann LE MINEZ**  
Responsable projet Web



**Fanny LETIERCE**  
Apprentie graphiste

## Département Développement



**Aude BAZINET**  
Chargée de développement  
Aviron santé - Services civiques  
Aviron de randonnée - VNF  
Challenge Jeunes Rameurs



**Juliette DUCHEMIN**  
Chargée de développement  
Labels Ecole Française d'Aviron  
Aviron scolaire  
Aviron indoor



**Yvonig FOUCAUD**  
CTN  
Aviron santé  
Aviron de mer



**Hélène GIGLEUX**  
CTN  
Plan « Citoyens du sport »  
Pratique féminine  
Aviron Handicaps  
Développement durable



**Erell LE MINEZ**  
Chargée de développement  
Coupe de France MAIF  
Match FRA-GBR



**Christophe PIALAT**  
CTN  
Aviron de mer



**Karla POIRIER**  
Apprentie  
Chargée de développement

## Département Emploi - Formation



**Yvonig FOUCAUD**  
CTN  
Formateur



**Julien HOUSSET**  
CTR  
Formateur d'état:  
CQP Rivière



**Erell LE MINEZ**  
Chargée de mission  
Emploi - Formation



**Didier LEREBOULET**  
Entraîneur National  
Formation fédérale  
et enseignement à distance



**Hugo MACIEJEWSKI**  
CTN  
Formation continue



**Pascal MOREL**  
CTN  
Formateur



**Christophe PIALAT**  
CTN  
Brevet professionnel  
CQP mer



**Michel PICARD**  
CTN  
Diplôme d'Etat

## Département Haut Niveau



**Sébastien TANT**  
Chargé de mission  
Haut Niveau



**Caroline AUTOUR**  
Secrétaire  
Pôles - Assurances  
Surveillance médicale  
réglementaire



**Carinne BIRABENT**  
Secrétaire  
Logistique Haut Niveau



**David HÉNIN**  
Assistant Maintenance  
Matériel

## Encadrement des Équipes de France

### Équipe de France Senior Femme



**Christine GOSSE**  
Cheffe de Secteur



**Olivier PONS**  
Entraîneur  
Équipe de France Olympique



**Vincent GAZAN**  
Entraîneur  
Équipe de France - 23 ans



**Maxime GOISSET**  
Entraîneur  
Équipe de France - 23 ans



**Camille RIBES**  
Entraîneure  
Équipe de France - 23 ans

### Équipe de France Senior Homme



**Samuel BARATHAY**  
Chef de secteur



**Aléxis BESANÇON**  
Entraîneur  
Équipe de France Olympique



**Thibault CHAPELLE**  
Entraîneur  
Équipe de France Olympique



**Didier LEREBOULET**  
Entraîneur  
Équipe de France Olympique



**François MEURILLON**  
Entraîneur  
Équipe de France - 23 ans



**Frédéric PERRIER**  
Entraîneur  
Équipe de France -23 ans



**Yannick SCHULTE**  
Entraîneur  
Équipe de France -23 ans

### Équipe de France Handi-aviron



**Charles DELVAL**  
Chef de Secteur



**Frédéric DOUCET**  
Entraîneur

### Équipe de France Junior



**Jérôme DECHAMP**  
Chef de Secteur



**Gaëlle BUNIET**  
Entraîneure



**Michel COLARD**  
Entraîneur



**Charlotte CULTY**  
Entraîneure



**Gaël DEPIERRE**  
Entraîneur Junior B et  
Programme Performance Jeune

### Mission d'aide à la performance



**Hugo MACIEJEWSKI**  
Responsable



**Sophie BARRÉ**  
Mécanique



**Alisson DIRY**

## Encadrement des Pôles France

### Pôle France INSEP



**Christine GOSSE**  
Responsable



**Camille RIBES**  
Entraineuse

### Pôle France Lyon



**Bastien TABOURIER**  
Responsable



**Charlotte CULTY**  
Entraineuse



**Thibault CHAPELLE**  
Entraineur



**Olivier PONS**  
Entraineur



**Frédéric PERRIER**  
Entraineur

### Pôle France Nancy



**Sébastien BEL**  
Responsable



**Maxime GOISSET**  
Entraineur



**Maxime GUILHEM**  
Entraineur

### Pôle France Nantes



**Vincent GAZAN**  
Responsable



**Gaëlle BUNIET**  
Entraineure



**Robert SERVEL**  
Entraineur

### Pôle France Toulouse

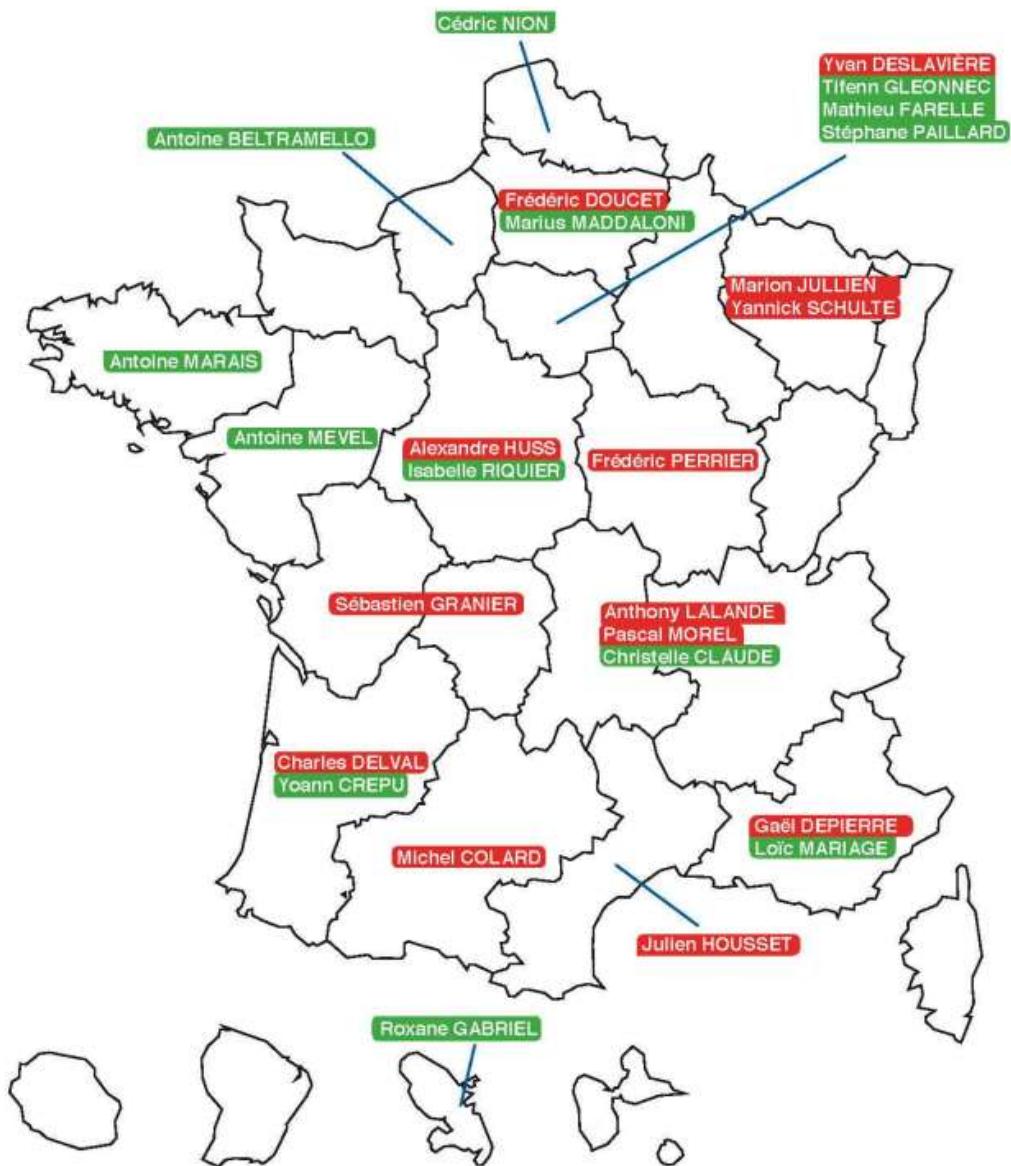


**François MEURILLON**  
Responsable



**Gilles BOSQUET**  
Entraineur

## Conseillers Techniques Régionaux - Techniciens Sportifs Régionaux



### Conseillers Techniques Régionaux

- Michel COLARD
- Yvan DESLAVIÈRE
- Charles DELVAL
- Gaël DEPIERRE
- Frédéric DOUCET
- Sébastien GRANIER
- Julien HOUSET
- Alexandre HUSS
- Marion JULLIEN
- Anthony LALANDE
- Pascal MOREL
- Frédéric PERRIER
- Yannick SCHULTE

### Techniciens Sportifs Régionaux

- Antoine BELTRAMELLO
- Christelle CLAUDE
- Yoann CRÉPU
- Mathieu FARELLE
- Roxane GABRIEL
- Tifenn GLEONNEC
- Marius MADDALONI
- Antoine MARAIS
- Loïc MARIAGE
- Antoine MEVEL
- Cédric NION
- Stéphane PAILLARD
- Isabelle RIQUEUR



## Annexe 8 - Les commissions

### Commission des arbitres

- Josy BRÉGAL (Présidente)
- Régis BOREL
- Eleanor FORSHAW
- Dominique JANIAK
- Nicolas PARQUIC
- Samuel REMY
- Isabelle ZENGLER

### Commission Médicale

- Pierre GOUDET (Président)
- Michel BRIGNOT
- Brigitte KOTWICA
- Odile LION
- Dominique POULAIN
- Abdelhamid SAIDI

### Commission des compétitions

- Thierry RENAULT (Président)
- Charlotte CULTY
- Isabelle LACOURS-DANJOU
- William LAINÉ
- Philippe LOT
- Vincent THOMAS
- Arnaud TIXIER
- Alain WACHÉ

### Commission Aviron De Mer

- Richard MOUCHEL (Président)
- Vincent ALLIGIER
- Jessica BERRA
- Luc BODENNEC
- Claude DUBOULAZ

(La commission sera complétée ultérieurement)

### Commission scolaire

- Anne TOLLARD-NOTTELET (Présidente)
- Guillaume DOUCET
- Serge FORNARA
- Christelle SCHULTE
- Denis VIQUERAT
- Alain WACHÉ

### Commission Universitaire

- Marie-Laurence COPIE (Présidente)
- Fabien AUBANEL
- Stéphane BLONDEL

- Jean-Christophe CABIROL
- Myriam GOUDET

#### **Commission Tourisme Et Loisir Sportif**

- Martine SCOTTON (Présidente)
- Brigitte BOULLARD
- Aude LUSSETTI
- Soizick PEROT
- Vincent RUGGIERO
- Claudine TABET

#### **Commission Promotion Et Communication**

- Éric NOTIN (Président)
- Cédric BERREST
- Nicolas GUYOT
- Bénédicte OUVRY
- Christian VANDENBERGHE

#### **Commission handi-aviron**

- Isabelle LACOURS-DANJOU (Présidente)
- François BANTON
- Stéphanie MERLE
- Thierry OUDINET
- Bénédicte OUVRY

#### **Commission Aviron Indoor**

- Vincent BUSSER (Président)
- Caroline DELAS
- Frédéric LOORIUS
- Raphaël RUBAN
- Kévin SCOTT

#### **Référents développement durable**

- Anne DAUVERGNE
- Pierre TRICHET

## Annexe 9 - Personnel du siège fédéral

### PERSONNEL DU SIÈGE FÉDÉRAL

---

#### SERVICES ADMINISTRATIFS

---



#### DÉPARTEMENT COMMUNICATION - MARKETING

---



#### DÉPARTEMENT HAUT-NIVEAU

---



## DÉPARTEMENT DÉVELOPPEMENT

---



**Juliette DUCHEMIN**  
Chargée de Développement  
Labels EFA  
Aviron Scolaire  
Aviron Indoor  
[juliette.duchemin@avironfrance.fr](mailto:juliette.duchemin@avironfrance.fr)  
01 45 14 26 64



**Aude BAZINET**  
Chargée de Développement  
Aviron Santé / Randonnée  
Challenge Jeunes Rameurs  
VNF / Service Civique  
[aude.bazinet@avironfrance.fr](mailto:aude.bazinet@avironfrance.fr)  
01 45 14 26 60



**Karla POIRIER**  
Apprentie  
Chargée de Développement  
[karla.poirier@avironfrance.fr](mailto:karla.poirier@avironfrance.fr)  
01 45 14 26 69

## DÉPARTEMENT EMPLOI - FORMATION

---



**Erell LE MINEZ**  
Chargée de mission  
Emploi et Formation  
[erell.leminez@avironfrance.fr](mailto:erell.leminez@avironfrance.fr)  
01 45 14 26 57

## Annexe 10 - Règlement financier de la fédération (FFSA aujourd'hui FFA)

### RÈGLEMENT INTÉRIEUR DE LA FÉDÉRATION FRANÇAISE DES SOCIÉTÉS D'AVIRON ANNEXE 3 RÈGLEMENT FINANCIER

Le règlement financier de la Fédération Française des Sociétés d'Aviron (FFSA) s'inscrit dans l'ensemble des dispositions législatives et réglementaires s'appliquant aux associations en matière comptable et financière.

Il définit les conditions dans lesquelles les engagements de dépenses et les conclusions de contrats ou marchés sont effectués, dans le respect du principe de gestion "en bon père de famille".

#### Article 1 : Organisation comptable

La FFSA dispose d'un service comptable comprenant un comptable et un contrôleur de gestion.

Ce service, placé sous l'autorité du trésorier, fonctionne selon des procédures administratives et financières définies par le président, le trésorier, le secrétaire général et le directeur technique national.

La répartition des responsabilités et des tâches est la suivante :

##### *L'assemblée générale*

L'assemblée générale de la FFSA définit, oriente et contrôle la politique générale de la fédération. Elle entend chaque année les rapports sur la gestion du comité directeur et sur la situation morale et financière de la fédération. Elle approuve les comptes de l'exercice clos et vote le budget. Elle fixe les cotisations dues par les associations affiliées.

Sur la proposition du comité directeur, elle adopte le règlement financier.

##### *Le comité directeur*

Le comité directeur de la FFSA exerce l'ensemble des attributions que les statuts n'attribuent pas à un autre organe de la fédération. Il suit l'exécution du budget.

##### *Le bureau*

Le bureau a compétence et tous les pouvoirs pour assumer la gestion courante de la fédération dans le cadre des statuts et règlements et des directives ou options prises par le comité directeur auquel il rend compte de ses principales décisions.

##### *Le président*

Le président de la FFSA ordonne les dépenses.

##### *Le trésorier*

Le trésorier de la FFSA s'assure de la bonne tenue des comptes et des finances de la fédération.

##### *Le commissaire aux comptes*

L'assemblée générale désigne un commissaire aux comptes dont le mandat et la compétence sont régis par les normes de la profession. Sa mission est la suivante :

- Contrôler les comptes annuels de la FFSA ;
- Procéder aux vérifications spécifiques et informations prévues par la loi.

##### *Les vérificateurs aux comptes*

L'assemblée générale élit chaque année un collège de deux vérificateurs aux comptes choisis en dehors du comité directeur. Ils peuvent se faire communiquer en cours d'année tous les documents comptables. Ils désignent l'un d'entre eux pour présenter leur rapport à l'assemblée générale.

## **Article 2 : Budget**

### **2.1 Préparation du budget**

Le budget de la FFSA est préparé conjointement par le trésorier et le directeur technique national qui sont aidés dans cette tâche par le service comptable et la direction technique nationale.

### **2.2 Comptabilité analytique**

Le budget de la FFSA fait l'objet d'un suivi analytique dont les chapitres et les lignes sont fonction tant de la politique, des besoins de la FFSA que des souhaits de son ministère de tutelle.

À ce jour, il comprend 9 chapitres qui sont :

- Fonctionnement ;
- Activités annexes ;
- Performance ;
- Manifestations exceptionnelles ;
- Formation ;
- Organisation et développement ;
- Projets transversaux ;
- Autres activités ;
- Produits.

### **2.3 Approbation du budget**

Après validation par le président de la FFSA et par le bureau fédéral, il est soumis à l'approbation du comité directeur puis de l'assemblée générale.

## **Article 3 : Tenue de la comptabilité**

La comptabilité de la FFSA est gérée annuellement du 1er janvier au 31 décembre.

### **3.1 Types de comptabilité**

Le service comptable de la FFSA tient une comptabilité générale et une comptabilité analytique.

### **3.2 Documents comptables et financiers**

Le service comptable édite au minimum :

- Chaque mois : un récapitulatif analytique ;
- Chaque trimestre : un grand livre analytique ;
- Chaque année : un bilan, un compte de résultats de type associatif et ses annexes, un bilan fiscal ;
- Tous documents comptables et financiers demandés par le président, le trésorier, le directeur technique national, les vérificateurs aux comptes ou le commissaire aux comptes.

### **3.3 Classement des pièces comptables**

Le service comptable classe toutes les pièces comptables selon la nature des documents : banques, clients, fournisseurs, social...

## **Article 4 : Règles d'engagement des dépenses**

### **4.1 Délégation générale**

Le président de la FFSA est seul habilité à signer les engagements pour tout acte relatif à l'activité de la fédération. Néanmoins, il peut déléguer sa signature pour tout acte permettant d'assurer le bon fonctionnement de la FFSA au trésorier, au secrétaire général ou au directeur technique national.

Il s'ensuit :

#### **4.1.1 Contrats**

Le président de la FFSA est seul signataire des contrats ou avenants conclus dans le cadre des accords de partenariat, des accords commerciaux, d'avenants importants ou de tous contrats ou avenants conclus avec les collectivités.

Le président de la FFSA peut signer tous les autres engagements de dépenses de la fédération.

#### **4.1.2 Achats**

Tout élu, tout représentant dûment mandaté de la fédération ou tout membre du personnel fédéral doit solliciter un visa préalable du président ou d'un mandataire pour tout achat, dépense ou avenant dépassant 200 euros hors taxes.

#### **4.1.3 Social**

Le président sollicite l'avis préalable du trésorier, du secrétaire général et du directeur technique national, pour toute modification collective de la politique salariale, notamment des augmentations générales, promotion ou augmentation individuelle.

Le président est seul habilité à signer les contrats de travail et leurs avenants.

### **4.2 Sous-délégation**

Le trésorier, le secrétaire général et le directeur technique national peuvent, avec l'autorisation du président de la FFSA, sous-déléguer leur signature pour tous engagements et/ou opérations dans les limites du budget voté par l'Assemblée Générale de la FFSA.

### **4.3 Paiements**

#### **4.3.1 Chèques et virements**

La signature des chèques et virements ne peut valablement être effectuée que par le président, le trésorier, le secrétaire général et tout autre personne proposée par le président après accord du comité directeur de la FFSA.

Tout chèque ou virement est cosigné par deux des personnes mentionnées ci-dessus.

#### **4.3.2 Cartes de paiement**

L'usage des cartes de paiement au nom de la FFSA n'est pas autorisé.

#### **4.3.3 Caisse**

Une caisse dont le montant maximum sera de 1 000 euros est mise en place au sein de la FFSA sous la responsabilité du comptable. Ne peuvent être effectués en espèces que les règlements inférieurs à 200 euros.

### **4.4 Achats**

Tout engagement d'achat doit être systématiquement transmis au service comptable accompagné :

- D'un devis, d'un bon de commande ou d'un fax, au moins pour les commandes inférieures à 200 euros hors taxes ;
- D'un devis, d'un bon de commande ou d'un fax, signé par une personne habilitée mentionnée aux articles 4.1 et 4.2 ci-dessus, pour les commandes supérieures à 200 euros hors taxes.

Les commandes d'investissements sont signées par le président, le trésorier ou le directeur technique national.

### **4.5 Frais de mission**

D'une manière générale, les frais de repas, transports, hébergements et divers engagés dans le cadre des déplacements le sont avec la plus grande rigueur.

#### **4.5.1 Frais de représentation**

Seuls le président, le secrétaire général, le trésorier et le directeur technique national sont habilités à inviter des personnes extérieures.

À titre exceptionnel et motivé, d'autres élus et collaborateurs peuvent inviter, sur autorisation des personnes précédemment citées, des personnes extérieures.

#### **4.5.2 Missions en France Métropolitaine ou à l'étranger**

Les frais de mission en France Métropolitaine ou à l'étranger sont remboursés sur présentation de justificatifs et dans les limites fixées par le comité directeur de la FFSA.

Les réservations de chambres d'hôtel sont faites par le siège fédéral, sauf cas exceptionnels.

#### **4.5.3 Transports**

Les indemnités de déplacements sont remboursées selon des barèmes approuvés par le comité directeur sur proposition du bureau fédéral.

L'utilisation des taxis doit rester exceptionnelle et justifiée soit par l'absence d'autre moyen de transport approprié, soit par l'urgence ou par l'obligation de transporter des objets lourds et encombrants.

Les locations de voitures et les réservations de billets d'avion sont faites par le siège fédéral, sauf cas exceptionnels.

#### **4.5.4 Divers**

Toutes autres dépenses engagées dans l'intérêt de la FFSA sont remboursées sur justificatifs, entrant dans la procédure des notes de frais.

### **Article 5 : Gestion du matériel**

#### **5.1 Règles d'amortissement et procédures d'inventaire**

Tout matériel qui doit faire l'objet d'un amortissement est numéroté et inscrit au registre annuel des investissements de la FFSA.

La durée des amortissements est fonction des différents types de matériel.

Pour gérer le matériel de la FFSA, le service comptable dispose d'un logiciel spécifique.

#### **5.2 Inventaire général**

Chaque année, la direction technique nationale procède à l'inventaire physique de tous les matériels (avirons, bateaux, matériel audio-visuel, matériel informatique, matériel sportif, matériel roulant, ...).

L'année, le numéro d'ordre, le nom du fabricant, le type et le lieu de dépôt des matériels sont consignés dans un document remis au service comptable.

#### **5.3 Mise à disposition**

Toute mise à disposition fait l'objet d'une convention de prêt.

Annexe 11 - Comptabilité analytique 2016 - Budget 2016 - Budget ajusté - Bilan 31/12/2016 - Budget 2017<sup>424</sup> (extraits)

CHARGES	BUDGET AG	BUD AJ	BILAN 311216	BUDGET 2017
<b>FONCTIONNEMENT</b>	<b>1 005 113</b>	<b>1 030 577</b>	<b>1 101 179</b>	<b>866 867</b>
Fonctionnement des instances fédérales	190 500	174 918	172 203	213 700
Fonctionnement du siège fédéral	195 518	203 018	216 602	200 500
Dotations amortissements	84 465	84 465	81 040	80 402
<b>Fonctionnement Siège et Amortissements Affectés</b>	<b>-204 001</b>	<b>-204 001</b>	<b>-273 164</b>	<b>-273 184</b>
Licences	211 696	211 696	195 642	213 546
Personnel	1 147 600	1 147 642	1 198 424	1 179 600
<b>Personnel Affecté</b>	<b>-780 916</b>	<b>-780 916</b>	<b>-860 971</b>	<b>-860 971</b>
Promotion et Partenariat	448 280	454 880	481 080	459 650
Livre Aviron + activités annexes	61 395	61 395	75 280	42 478
Promotion Communication Affecté	-386 444	-389 444	-384 096	-403 101
Charges diverses	51 989	81 893	100 011	76 233
<b>Charges diverses Affectées</b>	<b>-34 989</b>	<b>-34 989</b>	<b>-62 008</b>	<b>-62 006</b>
Provisions pour risques et charges			161 134	
<b>PRODUITS</b>	<b>1 824 291</b>	<b>1 800 244</b>	<b>1 815 472</b>	<b>1 843 360</b>
Licences et affiliations	1 654 378	1 640 331	1 631 576	1 724 520
Personnel (aides emplois)		0		
Livre Aviron + activités annexes	94 413	86 413	140 003	81 140
Produits divers	75 500	73 500	43 893	37 700

<sup>424</sup> Source : FFA Comité directeur Réunion du 06 octobre 2017

## PROMOTION DU SPORT GRAND NOMBRE

1 727 431

1 724 211

1 728 371

1 728 685

<b>Structuration Territoriale et développement</b>				
- Stages et compétitions	38 909	38 909	43 388	48 498
- Structuration territoriale	738 139	727 660	712 523	682 801
- Actions de développement	373 849	371 108	412 437	370 329
- Organisations	307 320	307 320	319 640	333 111
- Matériel et Equipements	18 666	18 666	18 127	18 666
<b>Accès des Publics Particuliers</b>				
- Actions personnes handicapées	17 463	17 463	10 794	18 577
- Actions spécifiques femmes	26 789	26 789	11 785	18 666
- Actions aux publics éloignés des S.Sportives	447	447	7 000	2 500
- Actions Mer, Banc fixe et Indoor	42 000	42 000	50 978	52 200
<b>Soutien Activité Mouvement Sportif National</b>				
- Encadrement fédéral - PSE	50 000	50 000	48 000	91 500
- Actions développement durable	3 762	3 762	3 261	5 262
- Actions sport en entreprise	6 000	6 000	183	15 000
<b>Actions de Relations Internationales</b>				
- Protocoles	0			
- Représentation internationale	57 487	67 487	45 255	46 581
- Formation Arbitres Internationaux	1 600	1 600		1 000
<b>Correction des inégalités accès à la pratique</b>	45 000	45 000	45 000	20 294
<b>Fonds dédiés Actions personnes Handicapés</b>				3 700

## PROMOTION DU SPORT GRAND NOMBRE

459 300

509 300

548 837

584 244

<b>Subventions M.S</b>	120 000	120 000	120 000	280 000
<b>Structuration Territoriale et développement</b>				
- Stages et compétitions				
- Structuration territoriale	44 000	44 000	44 000	190 000
- Actions de développement	34 000	34 000	34 000	35 000
- Organisations				
- Matériel et Equipements				
<b>Accès des Publics Particuliers</b>				
- Actions personnes handicapées	10 000	10 000	10 000	15 000
- Actions spécifiques femmes	10 000	10 000	10 000	15 000
- Actions Mer, Banc fixe et Indoor	22 000	22 000	22 000	25 000
<b>Soutien Activité Mouvement Sportif National</b>				
- Encadrement fédéral - PSE				
- Actions développement durable				
- Actions sport en entreprise				
<b>Actions de Relations Internationales</b>				
- Protocoles				
- Représentation internationale				
- Formation Arbitres Internationaux				
<b>Correction des inégalités accès à la pratique</b>	45 000	45 000	45 000	20 294
<b>Fonds dédiés Actions personnes Handicapés</b>				3 700
<b>CFSI Représentation Internationale</b>	10 000	10 000	13 000	10 000
<b>Produits divers</b>				
- Droits d'engagements	90 000	90 000	86 294	95 000
- VNF	20 500	20 500	20 910	21 300
- Produits autres	173 800	223 800	263 633	157 650

SPORT HAUT NIVEAU	3 361 430	3 377 911	3 331 324	3 462 565
Préparation collectif 2016				
- Stages et compétitions France (Seniors A et B)	1 545 287	1 576 531	1 508 848	1 572 175
- Stages et compétitions Handi-Aviron	138 225	140 580	140 164	157 021
- Mission d'aide à la Performance	40 000	40 000	16 591	20 000
Préparation collectif 2020				
- Stages et compétitions Juniors	399 816	398 008	409 529	432 674
- Programme Performances Jeunes	54 986	54 986	54 084	54 724
- Rayonnement	26 770	26 770	11 985	29 337
Parcours de l'excellence sportive	443 439	426 247	390 073	441 778
Formation et Aides Personnalisées	97 499	97 499	123 392	100 854
Matériel Collectifs 2016-2020	597 930	599 812	659 083	654 002
Projet de recherche	17 498	17 498	17 635	

SPORT HAUT NIVEAU	2 858 598	2 919 083	2 939 280	2 689 955
Subventions M.S	2 390 000	2 390 000	2 428 000	2 245 000
Préparation collectif 2016				
- Stages et compétitions France (Seniors A et B)	1 300 000	1 310 000	1 348 000	1 265 000
- Stages et compétitions Handi-Aviron	90 000	90 000	90 000	110 000
- Mission d'aide à la Performance	30 000	30 000	30 000	20 000
Préparation collectif 2020				
- Stages et compétitions Juniors	275 000	270 000	270 000	290 000
- Programme Performances Jeunes	35 000	35 000	35 000	30 000
- Rayonnement	20 000	15 000	15 000	10 000
Parcours de l'excellence sportive	350 000	350 000	350 000	320 000
Formation et Aides Personnalisées	30 000	30 000	30 000	20 000
Matériel Collectifs 2016-2020	280 000	280 000	280 000	180 000
CNDS Jeux RIO		65 000	62 773	
CNDS Matériel Collectifs	112 700	112 700	111 102	126 455
Projet de recherche	17 498	17 498	17 498	
Produits divers				
- Subventions Rhône-Alpes	14 200	14 200	13 800	13 800
- CNOSF équipements athlètes	90 000	90 000	90 000	90 000
- Cessions d'immobilisations	130 000	130 000	121 248	110 000
- Matériel exceptionnel	26 200	27 685	19 910	28 000
- Participations des sportifs et filières	48 000	42 000	35 097	36 700
- Produits autres	30 000	30 000	39 854	40 000

Pour l'ensemble des dépenses de son poste sport de haut-niveau, la FFA obtient du Ministère une subvention qui s'établit à hauteur de 65% des coûts qu'elle doit prendre en compte

PREVENTION PAR LE SPORT	366 777	365 546	360 352	374 627
Suivi de la Santé des Sportifs				
- Suivi Médical Réglementaire des Sportifs	49 240	49 240	51 218	53 151
- Encadrement Sanitaire des Equipes de France	231 784	231 784	238 123	241 638
Structuration des Activités Médicales				
- Actions renforcement secteur Médical	2 500	1 269	1 269	1 500
- Développement activités médicales				
- Structuration du Suivi Médical Réglementaire	45 633	45 633	43 569	35 193
- Action Sport Santé	37 620	37 620	26 175	43 145

PREVENTION PAR LE SPORT	202 836	202 836	202 836	180 000
<b>Subventions M.S</b>	<b>202 836</b>	<b>202 836</b>	<b>202 836</b>	<b>180 000</b>
Suivi de la Santé des Sportifs				
- Suivi Médical Réglementaire des Sportifs	33 336	33 336	33 336	25 000
- Encadrement Sanitaire des Equipes de France	120 000	120 000	120 000	110 000
Structuration des Activités Médicales				
- Actions renforcement secteur Médical				
- Développement activités médicales				
- Structuration du Suivi Médical Réglementaire	24 500	24 500	24 500	25 000
- Action Sport Santé	25 000	25 000	25 000	20 000
PROMOTION DES METIERS DU SPORT	311 324	314 785	301 894	336 714
<b>Subventions M.S</b>	<b>50 000</b>	<b>50 000</b>	<b>50 000</b>	<b>50 000</b>
Ingenierie Formation Emploi	30 000	30 000	30 000	30 000
Formations Professionnelles	120 459	120 459	151 298	172 217
Formations Complémentaires	98 308	99 059	94 839	100 778
Formations Fédérales Nationales	44 904	47 612	33 484	37 658
PROMOTION DES METIERS DU SPORT	167 050	171 567	157 135	151 900
<b>Subventions M.S</b>	<b>50 000</b>	<b>50 000</b>	<b>50 000</b>	<b>50 000</b>
Ingenierie Formation Emploi				
Formations Professionnelles				
Formations Complémentaires	20 000	20 000	20 000	20 000
Formations Fédérales Nationales				
<b>Produits divers</b>				
- Formations Centre FFA	117 050	121 067	106 535	101 900
- Produits autres		500	600	
PARTENARIATS MAIF	760 000	760 000	760 000	760 000
<b>M.A.I.F. Partenariat conventionnel</b>	<b>660 000</b>	<b>660 000</b>	<b>660 000</b>	<b>660 000</b>
<b>M.A.I.F. Partenariat CF Maif</b>	<b>100 000</b>	<b>100 000</b>	<b>100 000</b>	<b>100 000</b>
PARTENARIAT ET MECENAT CNR	300 000	300 000	300 000	360 000
<b>C.N.R - Partenariat conventionnel</b>	<b>200 000</b>	<b>200 000</b>	<b>200 000</b>	<b>260 000</b>
<b>C.N.R - Mécénat Vallée du Rhône</b>	<b>100 000</b>	<b>100 000</b>	<b>100 000</b>	<b>100 000</b>
MÉCÉNAT FDJ	150 000	150 000	150 000	150 000
<b>Fondation Française des Jeux</b>	<b>150 000</b>	<b>150 000</b>	<b>150 000</b>	<b>150 000</b>
PARTENARIATS ET MECENATS AUTRES	50 000	0	0	50 000
<b>Recherche nouveaux partenaires et mécènes</b>	<b>50 000</b>			<b>50 000</b>

### TOTAL GENERAL

BENEFICE	50 439					
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>6 772 075</b>	<b>6 813 030</b>	<b>6 873 560</b>	<b>6 769 458</b>	<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>6 772 075</b>
						<b>6 813 030</b>

Cumul subventions du MS **2 762 836** **2 762 836** **2 800 836** **2 755 000**

## Annexe 12 - Modalités de remboursement des frais de mission

### FÉDÉRATION FRANÇAISE D'AVIRON

Objet : Modalités de remboursement des frais de mission sur convocation fédérale à compter du 01 juillet 2017

Responsables fédéraux		Hébergement : indemnité journalière pour réunions			Hébergement : indemnité journalière autre cas			Transport		
Domicile à 300 km et +	Domicile à 300 km et +	Domicile à 300 km et +	Domicile à - 300 km	Avec nuitée	Sans nuitée	Avec nuitée	Sans nuitée	Cas général	Cas général	Autres cas
Assemblée générale Bureau Fédéral Comité Directeur Commissions										
70 €	35 €	70 €	35 €	70 €	70 €	70 €	70 €	0,20 du km	0,20 du km	0,36 du km après accord du trésorier
Arbitres										
Pdt/SG/TG										
Frais réels		Frais réels			Frais réels			Tarif fiscal		
Cadres et sportifs		Chrononétrage/Formation Commission Pédagogique			Divers/Rayonnement/Suivi			Competitions/Stages		
Cas Général	Si route	Hébergement	Ropas	Cas Général	Transport	Si route	Cas Général	Transport	Si route	Transport
Chargés de missions nationales (cas général)		Nuit 70 € + petit déj max sur repas sur justificatif	18,40 € maxi par repas sur justificatif	0,20 du km + péages (1)	0,36 du km + péages (1)	0,20 du km + péages (1)	0,36 du km + péages (1)	0,20 du km + péages (1)	0,36 du km + péages (1)	0,36 du km + péages (1)
CTR - CTD Cadres occasionnels	0,20 du km	0,36 du km + péages (1)								
Médecins et Kinés										
Sportifs SA										
Sportifs SB										
Sportifs JA/JB										

\* Base kilométrique = VraMichelin - Trajet le + rapide.

\* (1) Voyage à plusieurs personnes recommandé.

\* Frais réels = sur justificatif(s)

\* Si route : joindre le justificatif(s) (autoroutes, pleins sur trajet, si possible plein lieu de destination).

A Nogent sur Marne, le 1 juillet 2017

Didier MARCHANDEAU  
Trésorier Général

Patrick RANVIER  
Directeur Technique National



## Annexe 13 - Convention individuelle 2017 – sportif de haut niveau

### · Convention individuelle 2017 · Sportif de haut niveau

Dans le respect des termes de l'Article D 221-2-1 du Code du Sport, créé par décret n° 2016-1287 du 9/09/2016, la Fédération Française d'Aviron propose à tous les SHN de signer une convention qui détermine les droits et obligations réciproques entre la fédération et chacun des SHN concernés dans les domaines suivants :

- La pratique compétitive,
- La formation et l'accompagnement socio-professionnel,
- La protection et le suivi médical,
- Le respect des règles d'éthique sportive et droit à l'image.

La signature de cette convention conditionne l'inscription, la réinscription ou le maintien sur la liste nationale des sportifs de haut niveau (SHN).

En conséquence, il est convenu et arrêté ce qui suit entre,

La Fédération Française d'Aviron (FFA), dont le siège est situé au 17, boulevard de la Marne, 94736 NOGENT sur MARNE Cedex, représentée par M. Jean-Jacques MULOT, son président qui a donné délégation pour son exécution à M. Patrick RANVIER, Directeur Technique National (DTN), dûment habilité à cet effet,

et :

**Nom :** .....

**Prénom :** .....

**Date de naissance :** ..... **Lieu de naissance :** .....

**Adresse :** .....

(Attention toute correspondance venant de la FFA vous sera adressée à cette adresse)

**Code Postal :** ..... **Ville :** .....

**Tél :** ..... **Portable :** .....

**Adresse mail :** .....

(Attention toute correspondance venant de la FFA vous sera adressée à cette adresse mail)

**Catégorie SHN 2017 :** .....

**N° de sécurité sociale :** .....

**Adresse Caisse Primaire d'Assurance Maladie :** .....

· *Sportif(ve) senior inscrit(e) dans un projet de performance pour préparer les grandes échéances internationales inscrites au calendrier de la FISA et notamment les Jeux Olympiques et Paralympiques, licencié(e) à la Fédération Française d'Aviron, d'autre part,*

## PREAMBULE

Représenter son pays au plus haut niveau international est le fruit d'un investissement personnel fort du sportif mais également des clubs formateurs et de la fédération qui, ensemble, mettent en place les dispositifs de préparation adaptés aux exigences de la performance internationale.

Le sportif n'agit pas seulement à titre individuel, il est aussi le représentant de son pays, de sa fédération, de son club, de sa région et de sa ville.

Cette convention a pour objectif de formaliser les relations qui lient le sportif, inscrit dans une démarche de performance, à la FFA qui lui permet de réaliser son projet. Elle précise les engagements réciproques de la FFA et du sportif en vue de la préparation des grandes échéances internationales.

La fédération, avec l'aide de l'état, met en place l'ensemble des conditions nécessaires à l'obtention, par les sportifs(ves) des Equipes de France d'aviron, de médailles mondiales, olympiques et paralympiques.

Les sportifs(ves) seniors des collectifs « Equipe de France » et des pôles France sont signataires de cette convention individuelle établie chaque année entre eux et la FFA.

Les deux parties reconnaissent être parfaitement informées que cette convention s'inscrit dans le respect des textes de référence suivants :

- le Code du sport (<https://www.legifrance.gouv.fr>)
- le Code mondial anti-dopage (<https://www.wada-ama.org/fr>)
- la Charte du sport de haut niveau (<http://avironfrance.fr/equipes-de-france/documents/charter-sport-de-haut-niveau>)
- le règlement intérieur de la FFA (<http://avironfrance.fr/ffa/textes-reglementaires/reglement-interieur-et-annexes>)

## OBJET

La présente convention a pour objet de préciser les engagements respectifs de la FFA et des sportifs en activité classés sur les listes des SHN du ministère chargé des sports, membres des collectifs des « Equipes de France » et/ou des pôles France.

Les collectifs « Equipe de France » sont constitués pour chaque saison sportive, à l'issue du championnat de France en bateaux courts, ultime étape du chemin de la sélection individuelle, en application des règles de sélection, consultable sur le site internet de la FFA à la rubrique <http://avironfrance.fr/equipes-de-france/acces-haut-niveau/regles-de-selection>.

## DURÉE DE LA CONVENTION

La présente convention prendra effet à compter de la date de sa signature et expirera à la fin de la saison sportive en cours (jusqu'au terme de son inscription en liste ministérielle des SHN).

Dans l'hypothèse où le sportif renonce, de sa propre initiative, au projet de haut niveau dans lequel il s'est inscrit, la convention prendra fin de plein droit, exception faite de l'exploitation des droits de la personnalité acquis par la FFA à la date de résiliation pour une durée de quatre ans (Cf point 3 du chapitre IV).

## DROITS ET OBLIGATIONS RÉCIPROQUES ENTRE LA FFA ET LE SHN

### I. LA PRATIQUE COMPÉTITIVE

La FFA s'engage à planifier l'entraînement, le calendrier de préparation et à organiser l'encadrement, en missionnant les entraîneurs nationaux et des cadres techniques, sur tous les stages d'entraînement et régates internationales programmés au calendrier des collectifs des « Equipes de France ».

La FFA organise, sur les pôles France, l'entraînement permanent des sportifs et, sur convocation du Directeur Technique National (DTN), celui des sportifs extérieurs qui peuvent venir s'y entraîner.

Le sportif s'engage à :

- participer à tous les stages nationaux, rencontres internationales pour lesquels il a été sélectionné et convoqué, sauf dérogation exceptionnelle accordé par le DTN.
- respecter le programme d'entraînement établi par la Direction Technique Nationale. Les éventuels aménagements sont proposés par le chef du secteur concerné.
- respecter les périodes de repos programmées dans le plan d'entraînement et ne pas participer, pendant celles-ci, à des régates et autres compétitions sportives.
- respecter les règles de sélection édictées dans les documents « Stratégie pour le haut niveau, grands principes de sélection » et « Règles de sélection des rameurs et rameuses et principes de qualification des équipages pour la constitution des équipes de France », l'avenant annuel qui s'y rapporte ainsi que les règles de fonctionnement du pôle, auquel il est éventuellement rattaché.
- renvoyer les informations mensuelles concernant le suivi de l'entraînement demandé par le chef du secteur concerné ou le responsable du pôle.

La FFA organise la gestion administrative, logistique et financière des collectifs « Equipe de France » et des pôles France.

La FFA met à la disposition des sportifs les moyens financiers matériels et humains dont elle dispose afin d'organiser et encadrer l'entraînement, les stages et les compétitions du programme fixé annuellement.

Dans le cadre du programme de préparation établi en début d'année, la FFA prend en charge les frais de transport, d'hébergement et de restauration des membres de l'Equipe de France lors de stages nationaux, de regroupements ponctuels, et de compétitions nationales et internationales, sur convocation et selon des modalités de remboursement fixées annuellement par le comité directeur de la FFA.

### II. LA FORMATION ET L'ACCOMPAGNEMENT SOCIO-PROFESSIONNEL

La FFA désigne la DTN Adjointe en charge du SHN comme référent de l'accompagnement socio-professionnel des SHN.

La FFA s'engage à mettre en œuvre, un accompagnement socio-professionnel personnalisé pendant et à l'issue de cette convention, permettant d'offrir les meilleures conditions d'études et/ou d'insertion professionnelle indispensables à une pratique de l'aviron de haut niveau, pour tous les sportifs classés sur la liste des SHN.

La FFA pourra apporter une aide directe à l'insertion professionnelle par l'établissement d'une convention d'insertion professionnelle et l'aide à la recherche d'emploi avec le soutien du dispositif mis en place par l'État dans le cadre du « pacte de performance ».

La FFA respecte la confidentialité des informations relatives à la situation personnelle des sportifs.

Le sportif s'engage à :

- être acteur de son insertion professionnelle dans la recherche d'un emploi avec l'aide et le soutien de la FFA.
- informer la Direction Technique Nationale ou le responsable du pôle dont il relève de son programme de formation et/ou de son projet professionnel et des difficultés éventuellement rencontrées.
- tout mettre en œuvre pour concilier et réussir son projet sportif et ses objectifs de formation à long terme.
- informer la Direction Technique Nationale de toute activité professionnelle ou étudiante.
- participer à l'animation des relations entre son employeur et la Direction Technique Nationale utiles à la mise en œuvre et à l'entretien de la CIP dont le sportif bénéficie et auquel la FFA participe (dans le cas d'un sportif bénéficiant d'une convention d'insertion professionnelle).
- informer la Direction Technique Nationale de tout changement dans sa situation socio-professionnelle ou étudiante.
- faire part au Directeur Technique National, en cas de demande d'aides personnalisées, du montant des ressources dont il dispose (salaire, financements publics, prêt de matériel, etc...), au moyen de la fiche individuelle jointe en Annexe 1, à compléter et retourner à la FFA.

## ÉLÉMENTS FINANCIERS

### 1) Aides personnalisées

La FFA peut attribuer aux sportifs classés sur la liste des SHN, des aides financières personnalisées. Ces aides sont versées aux SHN sur ordre du DTN par le Comité National Olympique et Sportif Français (CNOSF) qui gère les subventions attribuées par l'État à la FFA dans ce cadre.

Elles sont destinées à participer aux frais engendrés par la pratique du haut niveau, rembourser les employeurs d'une partie des salaires versés pendant les périodes d'indisponibilité des sportifs ou répondre à une problématique sociale avérée.

#### a) Aides à l'entraînement

Le DTN en détermine le montant, en appuyant prioritairement son analyse sur les résultats acquis et les perspectives de progression du sportif pour l'Olympiade ou Paralympiade en cours

#### b) Aides sociales

Elles sont attribuées sur présentation d'un dossier argumenté et après étude personnalisée par le Directeur Technique National. Toute demande d'aides personnalisées doit comporter l'indication de toute autre aide perçue ainsi qu'une copie de son avis d'imposition ou non-imposition ou du foyer fiscal auquel il est rattaché. (Le dossier est à retirer auprès de Pascale BOUTON - Directrice Technique Nationale Adjointe).

### 2) Autres aides financières

#### a) Prise en charge frais de pension

Une participation financière de la FFA, destinée à couvrir tout ou partie des frais de pension des sportifs inscrits en pôle France.

Le montant de l'aide fédérale sera fonction des résultats sportifs obtenus au cours de la saison précédant la rentrée au pôle et pourra être révisé en cours de saison. Ces aides sont directement versée par la FFA.

Grille de prise en charge des frais de pension des sportifs en pôle France, saison 2016/2017 selon les résultats de la saison précédente

Place	Championnat du Monde Senior et Jeux Olympiques		Championnat d'Europe Senior	Championnat du Monde moins de 23 ans		Championnat du Monde Junior
	disciplines olympiques	disciplines non olympiques		disciplines olympiques, Plus : 1xHPL, 1xFPL, 2-HPL	disciplines non olympiques	
1	100%	80%	80%	80%	50%	80%
2	100%	70%	70%	70%	50%	70%
3	100%	60%	60%	60%	50%	60%
4	90%	50%	50%	50%	40%	50%
5	80%	0%	40%	40%	0%	40%
6	70%	0%	40%	40%	0%	40%
7	60%	0%	0%	0%	0%	0%
8	60%	0%	0%	0%	0%	0%
En cas de Finale directe uniquement les 3 premiers						

Le montant de la prise en charge proposée aux sportifs des pôles France en formation ou demandeurs d'emploi est calculé sur la base du cout de pension moyen pratiqué dans les pôles France, évalué à 600 euros mensuels en pension complète.

Les sportifs des pôles France en situation professionnelle se voient attribuer une prise en charge forfaitaire de 150 euros mensuels.

#### b) Financement de Formation

Une participation financière, totale ou partielle, peut être attribuée par le Directeur Technique National. Elle correspond aux frais relatifs à l'aménagement des études sur l'année, ainsi que sur la durée du cursus scolaire ou universitaire.

#### c) Primes de performance

Des primes de performance sont attribuées par la FFA aux sportifs médaillés au Championnat du Monde Senior A, dans les disciplines Olympiques, sur proposition du Président en concertation avec le Directeur Technique National. Les Champions d'Europe Senior dans les disciplines olympiques qui ne sont pas médaillés au Championnat du Monde dans les disciplines olympiques peuvent également se voir attribuer une prime de performance.

Le montant de ces primes est arrêté chaque année en fonction des moyens dont dispose la FFA.

d) Matériel et équipements

La FFA s'engage à fournir aux sportifs sélectionnés les embarcations nécessaires à la participation aux différentes compétitions internationales ainsi que le matériel adéquat dans le cadre de l'entraînement individuel ou collectif pour les stages nationaux et sur les pôles France.

Le sportif s'engage à respecter le matériel qui lui est confié pendant les stages et les compétitions.

Lorsque le sportif se voit attribuer du matériel pour son entraînement quotidien, il s'engage à le restituer à la FFA à la demande de celle-ci et dans un état à d'usure normale. Il signe à cet effet une convention de prêt et remet à la FFA un chèque de caution dont le montant sera rendu au sportif en tout ou partie à la restitution du matériel prêté selon l'état de celui-ci.

Les équipements vestimentaires fournis par la FFA sont remis pour l'année civile.

Chaque sportif doit se présenter à tout rendez-vous en Equipe de France muni des tenues fournies et a l'obligation de les porter correctement du rassemblement jusqu'à la dispersion, pendant les compétitions et manifestations (conférence de presse, point presse, interview, repas, réception, etc...)

### **III. LA PROTECTION ET LE SUIVI MÉDICAL**

1) Protection du sportif

a) Assurance accidents du travail et maladies professionnelles (ATMP)

Le sportif bénéficie du dispositif, financé par l'État, permettant la prise en compte de périodes d'inscription sur la liste ministérielle des SHN, pour l'ouverture de droits à une couverture des accidents et des maladies professionnelles directement liés à la pratique sportive.

Le SHN peut ainsi bénéficier de réparation avec une prise en charge à 100% des prestations en natures (soins, rééducation, prothèse ...) dans la limite des tarifs de remboursement de l'assurance maladie, et en cas d'incapacité totale ou partielle, le versement d'une indemnité forfaitaire en capitaux (taux d'incapacité de 1 à 9%) ou une rente (taux d'incapacité à partir de 10%) dont le montant dépend du taux d'incapacité, de la prise en charge immédiate des frais médicaux sans avance de frais (système du tiers payant) et d'une exonération du paiement du forfait journalier en cas d'hospitalisation, et du paiement du forfait 18€ pour les actes lourds.

Pour en bénéficier, l'accident ou la maladie professionnelle doit être constaté pendant la période d'inscription sur la liste ministérielle ou pouvant être rattachée à celle-ci.

Dans l'un de ces cas, le sportif doit avoir effectué les formalités nécessaires à la reconnaissance du caractère professionnel de l'accident ou de la maladie professionnelle.

Le SHN reconnaît avoir pris connaissance du détail des modalités de ce dispositif sur le site de la FFA (<http://avironfrance.fr/equipes-de-france/documents/atmp>), (courrier du 4 mai 2017 et mail du 12 mai 2017).

b) Assurance fédérale

En tant que licencié à la FFA, le SHN bénéficie des garanties Responsabilité Civile, Individuelle Accident (couverture dommages corporels) et Assistance rapatriement dont les montants des garanties, ont été négociés par la FFA.

Le SHN reconnaît avoir pris connaissance des notices d'information précisant l'étendue et les montants de ces garanties, disponibles.

Soucieuse de leur protection, la FFA a souscrit un contrat IA+ auprès de la MAIF qui permet aux SHN de bénéficier, au-delà du régime de base attachée à la licence, de garanties complémentaires (invalidité permanente, décès, indemnités journalières).

Le SHN reconnaît être informé de ces dispositions (courrier du 4 mai 2017 et mail du 12 mai 2017).

c) Dispositif d'État de retraite des sportifs de haut niveau

Le SHN peut prétendre à la prise en compte de périodes d'inscription sur la liste ministérielle des SHN, pour l'ouverture de droits à pension dans le cadre du régime général d'assurance vieillesse, sous certaines conditions d'âge, de ressources et de nombre total de trimestres. L'État compense les trimestres non cotisés par les SHN pour compléter, à hauteur de 4 trimestres par an, tous les régimes de retraite de base confondus, les droits à pension des SHN. La prise en charge de l'État ne peut excéder 16 trimestres (consécutifs ou non) par SHN durant sa carrière.

Le SHN reconnaît avoir pris connaissance des modalités de ce dispositif transmises par courrier chaque année au cours du troisième trimestre de l'année en cours.

2) Suivi médical du sportif

La FFA s'engage à :

- mettre en place les conditions de la surveillance médicale réglementaire et du suivi médico-physiologique pour les sportifs des collectifs des « Équipe de France » et des pôles France.
- donner au sportif des indications et conseils médicaux et à prendre en charge, dans la mesure de ses moyens, les frais en rapport avec les tests de suivi de performance au rythme fixé en concertation avec le médecin du suivi.
- respecter la confidentialité de toutes les informations médicales.

Le sportif s'engage à :

- justifier d'une couverture de protection sociale à jour et en fournir à la FFA copie de tout document permettant d'en attester.
- réaliser l'ensemble des examens préconisés par les règlements relatifs à la surveillance médicale réglementaire (SMR).
- communiquer les résultats des examens au médecin coordonnateur de la SMR désigné par la FFA (Fiches bilan n°1 et n°2 sur demande auprès du secrétariat médical au siège de la FFA)
- informer le médecin en charge de la SMR et des Équipes de France de tout problèmes de santé.

**IV. LE RESPECT DES RÈGLES D'ÉTHIQUE SPORTIVE ET DROIT À L'IMAGE**

1) Lutte contre le dopage

La FFA s'engage à diffuser toutes les informations concernant les règlements et les actions prévues dans ce domaine.

Le sportif s'engage à :

- prendre connaissance des textes de référence concernant la lutte contre le dopage (<http://avironfrance.fr/medias/downloads/ffa-aviron-reglement-disciplinaire-lutte-contre-dopage-adopte>).
- à ne pas recourir à l'utilisation de substances ou de produits dopants. De plus, il adopte une attitude de soutien à la prévention contre le dopage.

- à se conformer aux dispositions contenues dans le Code mondial antidopage et appliquées par les organismes de lutte contre le dopage. Agence Mondiale Antidopage (AMA), Fédération Internationale des Sociétés d'Aviron (FISA), Agence Française de Lutte contre le Dopage (AFLD) (<https://www.afld.fr/>), etc...
- se soumettre aux dispositions prévues dans le code de la santé publique relatif à la lutte contre le dopage, notamment en ce qui concerne les contrôles antidopage en compétition, hors compétition ou à l'entraînement.
- les contrôles anti-dopage peuvent être effectués par voie sanguine.  
Pour les sportifs âgés de moins de 18 ans, ce type de prélèvement doit être expressément autorisé par leur représentant légal.  
Le défaut d'autorisation parentale est constitutif d'un refus de prélèvement, alors susceptible d'entraîner des sanctions disciplinaires.
- à informer tout médecin, qu'il consulte, de son statut de SHN.  
Dans le cas où, il sportif est malade ou présente des conditions qui exigent la prise de médicaments particuliers et lorsque la médication prise dans le but de traiter une maladie ou une condition particulière fait partie de la liste des interdictions, une autorisation d'usage à des fins thérapeutiques (AUT) peut permettre à ce sportif de prendre la médication requise.  
Dans un tel cas, le SHN doit faire une demande d'AUT auprès de l'AFLD ou de la FISA et doit en informer le médecin des Équipes de France.
- respecter les règles de transmission d'informations relatives à la localisation des sportifs appartenant au groupe cible de l'AFLD et/ou de la FISA.  
Si le SHN appartient au groupe cible de la FISA ou de l'AFLD il doit se soumettre à tout contrôle inopiné, il accepte de fournir, via le logiciel ADAMS, l'information des lieux habituels de sa préparation ainsi que de tout autre déplacement (compétition, stage, autres activités). Il doit chaque jour définir un créneau de 60 minutes (entre 06h00 et 21h00) précisant le lieu où il est disponible pour tout contrôle antidopage.  
La non-localisation, la non-présentation à la convocation à un contrôle ou la non présence lors d'un contrôle inopiné (« no-show ») peuvent entraîner des sanctions disciplinaires allant jusqu'à la suspension.
- en cas de nécessité confirmée par le médecin en charge de la Surveillance Médicale Réglementaire, ne consommer que des compléments alimentaires sécurisés par la norme AFNOR NF V94001.

## 2) Communication/marketing

La FFA dispose du droit d'exploitation exclusif de l'image collective de l'Équipe de France.

S'entend par « image collective » tout visuel regroupant au moins 50% de l'effectif présent à l'occasion des activités sportives (compétitions, stages, rassemblement...) de chaque Équipe de France par discipline.

La FFA utilise librement cette image sur ses supports d'information et de communication et est la seule à pouvoir commercialiser cette image auprès de partenaires économiques.

Le SHN exploite son droit d'image individuel. Ce droit comprend la liberté de s'opposer à tout enregistrement privé et celle de commercialiser l'utilisation de son image. Toutefois, l'exploitation de son image en référence ou dans le cadre d'une Équipe de France est réservée à la FFA et à ses partenaires.

Aucune opération de communication, marketing ou commerciale individuelle n'est organisée par le sportif lors des événements Équipe de France (stages préparatoires, ni lors de la compétition de référence...).

Le sportif s'engage à :

- respecter un devoir de réserve en matière de communication et de publicité au regard tant de l'image de la FFA que du sport et de ses valeurs, lors de ses prises de paroles auprès des médias ou de ses publications sur tout support écrit et réseaux sociaux.

- faire valider au préalable par la fédération, les conventions, de quelque nature que ce soit, susceptibles d'engager le sportif dans le cadre de sa participation aux compétitions sous les couleurs de l'équipe de France ou au regard des résultats obtenus sous lesdites couleurs, avec des entreprises ou organismes ; la fédération ne pourra refuser une convention que dans la mesure où elle n'est pas conforme aux engagements pris auprès des partenaires de la fédération.
- communiquer à la fédération à l'entrée dans un collectif et/ou un pôle France ses conventions personnelles en cours ou en instance de signature avec des sponsors ou mécènes et à fournir la copie des contrats établis.
- ne pas afficher d'autres logos ou marques que ceux des partenaires de la FFA sur les vêtements portés en stage ou compétition de l'Équipe de France, ou dans le cadre des activités des pôles France.
- dans le cadre des entraînements et des étapes du chemin de la sélection, demander à la DTN l'autorisation en cas d'utilisation de matériel fédéral (bateau et avirons) d'apposer sur celui-ci les logos des partenaires personnels. L'utilisation notamment des pelles tricolores sera incompatible avec l'affichage de partenaires différents de ceux de la FFA.
- être présent lors des conférences de presse et/ou toute action de communication et de partenariat FFA demandées par le Directeur Technique National, à l'heure et dans la tenue indiquées par la FFA.
- faire valider par la DTN toute action de communication (interview, etc) et/ou projet personnel, en relation avec la pratique de l'aviron ou en qualité de rameur de l'équipe de France, qui pourrait être réalisé pendant sa participation aux activités des collectifs et/ou du pôle.

### 3) Éléments et droits de la personnalité

a) Les Parties à la présente convention entendent par :

- « Éléments de la Personnalité », les nom, prénom, pseudonyme, images, autographe, signature, voix, éléments biographiques et tout autre élément caractéristique de la personnalité du sportif ;
- « Droits de la Personnalité », l'ensemble et chacun des droits attachés aux Éléments de la Personnalité.

b) Compte tenu de son intégration dans un des collectifs « Equipe de France » et/ou d'un pôle France et des moyens de préparation qui lui sont alloués par la FFA, le sportif accepte de céder ses Droits de la Personnalité à la FFA afin de permettre l'utilisation des Éléments de sa Personnalité (telle que décrite en Annexe 3) pour la présentation et la promotion :

- de la FFA et de ses activités,
- du collectif et/ou du pôle dans lequel il a été retenu,
- des différents partenaires de la FFA, sous réserve, dans ce cas, qu'il ait été informé et qu'il ne s'y soit pas opposé.,

et ce, notamment dans toutes campagnes de publicité et de promotion interne ou externe ainsi que dans toutes manifestations.

Les droits ainsi consentis à la FFA aux termes du présent article sont cédés à titre gracieux et ne prévoit pas d'indemnité particulière autre que les moyens prévus au point 1 du chapitre II de la présente convention, ce que reconnaît expressément le sportif.

Les Éléments de la Personnalité pourront ainsi être reproduits, adaptés et communiqués au public par la FFA sur tout support utile à la communication.

Il est expressément entendu que cette cession perdurera au-delà de la fin de la présente convention, pour une durée de quatre ans.

À l'expiration de cette durée, la présente cession sera renouvelée par tacite reconduction sauf avis contraire du sportif.

c) Il est rappelé que la FFA ne dispose d'une exclusivité sur les Droits de la Personnalité que dans les cas suivants :

- lorsque le sportif pratique son activité ou s'entraîne dans le cadre du collectif « Equipe de France » et/ou d'un pôle France et ce, quel que soit le site de pratique ou d'entraînement ;
- pour promouvoir lesdits collectifs ;
- lorsque le sportif, tant au sein de son club qu'en dehors, participe, en raison de son appartenance auxdits collectifs et en tant que tel, à des interviews, des séances photographiques ou à toute autre action promotionnelle ou publicitaire.

Celui-ci s'engage dans l'ensemble de ces cas, à respecter son devoir de réserve tel que défini au point 2 du chapitre IV et à valoriser dans la mesure du possible les partenaires de la fédération.

### RESILIATION DE LA CONVENTION

En cas de désaccord ou de non-respect de l'une des dispositions de la présente convention, la FFA et le SHN cherchent un règlement amiable en suivant la procédure de conciliation suivante. Les parties acceptent de se rencontrer pour une conciliation en présence du Président de la FFA, du DTN, du sportif et du Président du club auquel il appartient.

Lorsque le sportif est demandeur, la mise en œuvre de la procédure est déclenchée par la réception d'un courrier manuscrit adressé, en recommandé avec accusé de réception au Président de la FFA. Les parties prennent ensuite contact pour fixer la date à laquelle elles se rencontreront, afin de chercher une solution amiable. La conciliation doit intervenir le plus rapidement possible, et au maximum, dans un délai de 21 jours à compter de la réception du courrier recommandé avec accusé de réception.

Si le litige persiste après cette première tentative de conciliation, les parties pourront utiliser les procédures disciplinaires fédérales et légales en vigueur.

Sans préjudice d'éventuels poursuites disciplinaires ou de recours juridictionnels, la convention pourra être résiliée si l'une des parties ne respecte pas ses obligations. La convention ne pourra être résiliée qu'après mise en demeure de la partie fautive de respecter ses engagements, par lettre recommandée avec accusé de réception, restée sans réponse à l'issue d'un délai de 2 mois à compter de sa réception.

En cas de non-exécution des obligations fixées aux présentes de la part du SHN, entraînant un trouble grave à l'ordre sportif, l'auteur de ce trouble peut, après l'ouverture préalable ou concomitante de la procédure disciplinaire, faire l'objet d'une suspension à titre conservatoire prononcée par le Président de la FFA, après avis du Directeur Technique National.

### LOI ET TRIBUNAUX

La validité et l'interprétation du présent contrat seront régies à tous égards par la loi française.

### CONDITIONS RESTRICTIVES

Les aides attribuées par la FFA ne pourront être versées tant que le sportif n'aura pas fourni l'ensemble des documents qui lui sont demandés et sont susceptibles d'être suspendues dans le cas du non respect des clauses de la présente convention.

Fait à : .....

Le : .....

Le(a) Sportif(ve) de Haut Niveau :

Le Directeur Technique National :

ANNEXE 1

AIDES 2017

Nom, Prénom : .....

Catégorie SHN 2017 : .....

**Aides financières concernant son emploi :**

Du club : .....

De la ville : .....

Du conseil général et/ou du conseil régional : .....

De la direction régionale JS: .....

De la FFA : .....

**Aides financières concernant sa formation :**

Du club : .....

De la ville : .....

Du conseil général et/ou du conseil régional : .....

De la direction régionale JS: .....

De la FFA : .....

**Aides personnalisées du CNOSF, MS ou FFA :**

Prévues pour pension : .....

Prévues pour aides personnalisées : .....

Reçues en prime : .....

**Autres aides financières (Collectivités locales, sponsors...) :**

.....  
.....

**Aides en matériel (bateaux, avirons, stroke, montres, ergomètres, vêtements...) :**

FFA : .....

Club : .....

Autres (précisez) : .....



## Annexe 14 - Résultats aux JO et JP

# MÉDAILLÉS OLYMPIQUES ET PARALYMPIQUES

### • 2016 - Rio (Brésil)

Jeux Olympiques homme, femme, poids léger et paralympique homme et femme - [Résultats FISA](#)

#### • 1er en deux de couple homme poids léger

- Jérémie AZOU (Société Nautique d'Avignon)
- Pierre HOUIN (Union Sportive de Toul)

#### • 3e en quatre de pointe sans barreur poids léger

- Franck SOLFOROSI (Aviron Union Nautique de Lyon)
- Thomas BAROUKH (Cercle Nautique de Versailles)
- Guillaume RAINEAU (Cercle de l'Aviron de Nantes)
- Thibault COLARD (Toulouse Université Club)

#### 3e en deux de couple mixte tronc et bras

- Stéphane TARDIEU (Athlétic Club Boulogne-Billancourt)
- Perle BOUGE (Aviron Bayonnais)

### 2012 - Londres (Grande-Bretagne)

Jeux Olympiques homme, femme, poids léger et paralympique homme et femme - [Résultats FISA](#)

#### 2e en skiff femme bras et épaules

- Nathalie BENOIT (Cercle de l'Aviron de Marseille)

#### 2e en deux de couple mixte tronc et bras

- Stéphane TARDIEU (Athlétic Club Boulogne-Billancourt)
- Perle BOUGE (Aviron Bayonnais)

#### 2e en deux de pointe sans barreur homme

- Germain CHARDIN (Cercle Nautique Verdunois)
- Dorian MORTELETTE (Club Nautique Dieppois)

### • 2008 - Pékin (Chine)

Jeux Olympiques homme, femme, poids léger et paralympique homme et femme - [Résultats FISA](#)

#### 3e en quatre de couple homme

- Jonathan COËFFIC (Aviron Majolan)
- Pierre-Jean PELTIER (Société Nautique de Pont-à-Mousson)
- Julien BAHAIN (Angers Nautique Aviron)
- Cédric BERREST (Aviron Toulousain)

#### 3e en quatre de pointe sans barreur homme

- Julien DESPRES (Sport Nautique de Bergerac)
- Benjamin RONDEAU (Cercle Nautique Verdunois)
- Germain CHARDIN (Cercle Nautique Verdunois)
- Dorian MORTELETTE (Cercle Marignanais des Sports d'Aviron)

### 2004 - Athènes (Grèce)

Jeux Olympiques homme, femme et poids léger - [Résultats FISA](#)

#### 1er en deux de couple homme

- Sébastien VIEILLENT (Rowing Club Cannes-Mandelieu)
- Adrien HARDY (Cercle de l'Aviron de Chalon-sur-Saône)

#### 2e en deux de couple homme poids léger

- Frédéric DUFOUR (Aviron Union Nautique de Villefranche-sur-Saône)
- Pascal TOURON (Union Sportive Aviron Gravelinoise)

### 2000 - Sydney (Australie)

Jeux Olympiques homme, femme et poids léger - [Résultats FISA](#)

#### 1er en deux de pointe sans barreur homme

- Michel ANDRIEUX (Émulation Nautique de Bordeaux)
- Jean-Christophe ROLLAND (Aviron Union Nautique de Lyon)

**1er en quatre de pointe sans barreur homme poids léger**

- Laurent PORCHIER (Aviron Romanais Péageois)
- Jean-Christophe BETTE (Sport Nautique Compiègne)
- Yves HOCDÉ (Cercle de l'Aviron de Nantes)
- Xavier DORFMAN (Aviron Club du Lac d'Aiguebelette)

**3e en en deux de couple homme poids léger**

- Pascal TOURON (Union Sportive Gravelinoise)
- Thibaud CHAPELLE (Aviron Majolan)

**1996 – Atlanta (États-Unis)**

Jeux Olympiques homme, femme et poids léger - [Résultats FISA](#)

**2e en quatre de pointe sans barreur homme**

- Daniel FAUCHÉ (Émulation Nautique de Boulogne)
- Gilles BOSQUET (Régates Rémoises)
- Bertrand VECTEN (Sport Nautique Compiègne)
- Olivier MONCELET (Cercle de l'Aviron de Nantes)

**3e en deux de pointe sans barreur homme**

- Michel ANDRIEUX (Émulation Nautique de Bordeaux)
- Jean-Christophe ROLLAND (Aviron Union Nautique de Lyon)

**3e en deux de couple homme**

- Frédéric KOWAL (Cercle d'Aviron Nogentais)
- Samuel BARATHAY (Club Aviron Évian)

**3e en deux de pointe sans barreur femme**

- Christine GOSSÉ (Société des Régates Messines)
- Hélène CORTIN (Sporting Dunkerquois)

**1992 – Barcelone (Espagne)**

Jeux Olympiques homme et femme - [Résultats FISA](#)

Pas de médaille.

**• 1988 – Séoul (Corée)**

Jeux Olympiques homme et femme - [Résultats FISA](#)

Pas de médaille.

**• 1984 – Los Angeles (États-Unis)**

Jeux Olympiques homme et femme - [Résultats FISA](#)

Pas de médaille.

**• 1980 – Moscou (URSS)**

Jeux Olympiques homme et femme - [Résultats FISA](#)

Pas de médaille.

**• 1976 – Montréal (Canada)**

Jeux Olympiques homme et femme - [Résultats FISA](#)

Pas de médaille.

**• 1972 – Munich (Allemagne)**

Jeux Olympiques homme - [Résultats FISA](#)

Pas de médaille.

**• 1968 – Mexico (Mexique)**

Jeux Olympiques homme - [Résultats FISA](#)

Pas de médaille.

**• 1964 – Tokyo (Japon)**

Jeux Olympiques homme - [Résultats FISA](#)

**2e en deux de pointe avec barreur homme**

- Jacques MOREL (Aviron Arcachonais)
- Georges MOREL (Aviron Arcachonais)

- barreur : Jean-Claude DAROUY

### • 1960 – Rome (Italie)

Jeux Olympiques homme - [Résultats FISA](#)

#### 2e en quatre de pointe avec barreur homme

- Robert DUMONTOIS
- Claude MARTIN
- Jacques MOREL
- Guy NOSBAUM
- barreur : Jean-Claude KLEIN

### • 1956 – Melbourne (Australie)

Jeux Olympiques homme - [Résultats FISA](#)

#### 3e en quatre de pointe sans barreur homme

- Guy GUILLABERT
- Gaston MERCIER
- Yves DELACOUR
- René GUISSEART

### • 1952 – Helsinki (Finlande)

Jeux Olympiques homme - [Résultats FISA](#)

#### 1er en deux de pointe avec barreur homme

- Raymond SALLÉS (Société d'Encouragement du Sport Nautique)
- Gaston MERCIER (Société d'Encouragement du Sport Nautique)
- barreur : Bernard MALIVOIRE (Société d'Encouragement du Sport Nautique)

#### 2e en quatre de pointe sans barreur homme

- Roger GAUTHIER
- Marc BOUSSOU
- Jacques GUISSEART
- Pierre BLONDIAUX

### • 1948 – Londres (Grande-Bretagne)

Jeux Olympiques homme (distance de course : 1850 m) - [Résultats FISA](#)

Pas d'équipage français.

### • 1936 – Berlin (Allemagne)

Jeux Olympiques homme - [Résultats FISA](#)

#### 3e en deux de pointe avec barreur

- Georges TAPIE
- Marceau FOURCADE
- barreur : Noël VANDERNOTTE

#### 3e en quatre de pointe avec barreur

- Fernand VANDERNOTTE
- Marcel CHAUVIGNE
- Marcel VANDERNOTTE
- Marcel COSMAT
- barreur : Noël VANDERNOTTE

### • 1932 – Los Angeles (États-Unis)

Jeux Olympiques homme - [Résultats FISA](#)

#### 3e en deux de pointe avec barreur

- André GIRIAT
- Anselme BRUSA
- barreur : Pierre BRUNET

### • 1928 – Amsterdam (Pays-Bas)

Jeux Olympiques homme - [Résultats FISA](#)

#### 2e en deux de pointe avec barreur

- Armand MARCELLE (Régates Rémoises)

- Édouard MARCELLE (Régates Rémoises)
- barreur : Henri PREAUX (Régates Rémoises)

### • 1924 – Paris (75)

Jeux Olympiques homme - [Résultats FISA](#)

#### 2e en deux de couple homme

- Marc DETTON
- Jean-Pierre STOCK

#### 2e en deux de pointe sans barreur homme

- Maurice BOUTON
- Georges PIOT

#### 2e en quatre de pointe avec barreur homme

- Émile BARBEROLLE
- Eugène CONSTANT
- Louis GRESSIER
- Georges LECOINTE
- barreur : Raymond TALLEUX

### • 1920 – Anvers (Belgique)

Jeux Olympiques homme - [Résultats FISA](#)

#### 2e en deux de pointe avec barreur homme

- Gabriel POIX
- Maurice BOUTON
- barreur : Ernest BARBEROLLE

#### 3e en deux de couple homme

- Alfred PLÉ
- Gaston GIRAN

### • 1912 – Stockholm (Suède)

Jeux Olympiques homme (distance de course : 2000 m) - [Résultats FISA](#)

Aucun équipage français.

### • 1908 – Londres (Grande-Bretagne)

Jeux Olympiques homme (distance de course : 2412 m) - [Résultats FISA](#)

Aucun équipage français.

### • 1904 – Saint-Louis (États-Unis)

Jeux Olympiques homme (distance de course : 3218 m) - [Résultats FISA](#)

Présence que des États-Unis et d'un huit canadien

### • 1900 – Paris (75)

Jeux Olympiques homme (distance de course : 1750 m) - [Résultats FISA](#)

#### 1er en skiff homme

- Henri BARRELET (Société Nautique d'Enghien)

#### 1er en quatre de pointe avec barreur homme

- Henri BOUCKAERT (Cercle Nautique de l'Aviron de Roubaix)
- Jean CAU (Cercle Nautique de l'Aviron de Roubaix)
- Émile DELCHAMBRE (Cercle Nautique de l'Aviron de Roubaix)
- Henri HAZEBROUCK (Cercle Nautique de l'Aviron de Roubaix)
- barreur : Charlot (Cercle Nautique de l'Aviron de Roubaix)

#### 2e en skiff homme

- André GAUDIN (Société Nautique de la Basse-Seine)

#### 2e en deux rameurs senior homme

- Louis MARTINET (Société Nautique de la Marne)
- WALEFF (Société Nautique de la Marne)

#### 2e en quatre rameurs senior homme

- Charles PERRIN (CN Lyon)
- Daniel SOUBEYRAN (CN Lyon)

- Émile WEGELIN (CN Lyon)
- Georges LUMPP (CN Lyon)

**3e en deux de pointe avec barreur senior homme**

- Carlos DELTOUR (Rowing Club de Castillon)
- Antoine VEDRENNE (Rowing Club de Castillon)
- barreur : Raoul PAOLI (Rowing Club de Castillon)

Classements des nations - Comparatif selon les championnats

	Saison 2016 + Londres 2012				Saison 2016			Saison 2016 Jeunes		
	JO 16	JO 12	MONDE J 16	U23 16	JO 16	MONDE J 16	U23 16	MONDE J 16	U23 16	
1 GER	3	3	2	2	10	1 GER	3	2	2	7
2 GBR	1	1	10	4	16	2 GBR	1	10	4	15
3 NZL	2	2	8	6	18	3 NZL	2	8	6	16
4 USA	7	6	4	5	22	3 USA	7	4	5	16
5 ITA	17	13	1	3	34	5 ITA	17	1	3	21
6 AUS	4	9	15	9	37	6 AUS	4	15	9	28
7 CAN	14	10	15	10	49	7 POL	9	15	8	32
8 FRA	8	11	15	16	50	7 SUI	10	15	7	32
9 POL	9	18	15	8	50	9 LTU	11	9	13	33
10 SUI	10	19	15	7	51	10 CAN	14	15	10	39
11 LTU	11	19	9	13	52	10 FRA	8	15	16	39
12 CZE	20	5	3	25	53	12 ROU	19	7	17	43
13 DEN	12	4	11	27	54	13 NED	5	15	27	47
14 AFS	15	8	14	20	57	14 CZE	20	3	25	48
15 CHN	16	12	6	27	61	14 CRO	6	15	27	48
16 CRO	6	14	15	27	62	16 AFS	15	14	20	49
16 ROU	19	19	7	17	62	16 CHN	16	6	27	49
18 NED	5	19	15	27	66	18 DEN	12	11	27	50
19 IRL	13	19	15	27	74	19 IRL	13	15	27	55
19 NOR	18	19	15	22	74	19 NOR	18	15	22	55
21 EST	21	19	15	27	82	21 EST	21	15	27	63

AVIRON - OLYMPIADE 2013-2016

Jeux Olympiques Londres 2012				Championnat du monde d'Aviron - Chungju 2013				Championnat du monde d'Aviron - Amsterdam 2014				Championnat du monde d'Aviron - Aiguebelette 2015				Jeux Olympiques Rio 2016			
Tableau des médailles				Tableau des médailles				Tableau des médailles				Tableau des médailles				Tableau des médailles			
	Or	Argent	Bronze	Total		Or	Argen	Bronz	Total		Or	Argen	Bronz	Total		Or	Argen	Bronz	Total
1 Gde Bretagne	4	2	3	9	1 Italie	3	2	3	8	1 Nlle-Zélande	6	2	1	9	1 Gde Bretagne	5	9	1	15
2 Nlle-Zélande	3	0	2	5	2 Australie	3	2	1	6	2 Gde Bretagne	4	4	2	10	2 Nlle-Zélande	5	3	1	9
3 Allemagne	2	1	0	3	3 Grande Bretagne	3	0	5	8	3 Allemagne	2	3	3	8	3 Allemagne	3	4	2	9
4 Danemark	1	1	1	3	4 Etats Unis	2	2	4	8	3 Australie	2	3	3	8	4 Australie	3	2	0	5
5 Rép Tchèque	1	1	0	2	5 Norvège	2	1	0	3	5 Ukraine	2	0	0	2	5 Etats Unis	3	1	3	7
6 Etats Unis	1	0	2	3	6 Pays-Bas	2	0	1	3	6 Etats Unis	1	4	2	7	6 France	2	2	2	6
7 Ukraine	1	0	0	1	7 Danemark	2	0	0	2	7 Italie	1	2	1	4	7 Rép Tchèque	1	1	0	2
8 Afrique du Su	1	0	0	1	8 Allemagne	1	5	2	8	8 Grèce	1	1	0	2	8 Croatie	1	0	0	1
9 Australie	0	3	2	5	9 Nouvelle-Zélande	1	3	1	5	9 Afrique du Sud	1	0	1	2	9 Pologne	1	0	1	2
10 Canada	0	2	0	2	10 Ukraine	1	1	1	3	9 Norvège	1	0	1	2	10 Suisse	1	0	0	1
11 France	0	1	0	1	11 Grèce	1	1	0	2	9 Suisse	1	0	1	2	11 Italie	1	0	0	1
12 Chine	0	1	0	1	11 Lituanie	1	1	0	2	12 Belgique	1	0	0	1	12 Lituanie	0	1	1	2
13 Italie	0	1	0	1	11 Suisse	1	1	0	2	12 Croatie	1	0	0	1	13 Danemark	0	1	1	2
14 Croatie	0	1	0	1	14 Rép Tchèque	1	0	1	2	12 Danemark	1	0	0	1	14 Slovénie	0	1	0	1
15 Grèce	0	0	1	1	14 Russie	1	0	1	2	12 Pays-Bas	1	0	0	1	15 Grèce	0	1	0	1
16 Pays-Bas	0	0	1	1	16 Autriche	1	0	0	1	12 Rép Tchèque	1	0	0	1	16 Pays-Bas	0	0	3	3
17 Slovénie	0	0	1	1	16 Croatie	1	0	0	1	# France	0	3	1	4	17 Serbie	0	0	3	3
18 Pologne	0	0	1	1	# France	0	3	1	4	18 Canada	0	2	0	2	18 Chine	0	0	2	2
					19 Canada	0	2	1	3	19 Chine	0	—	5	6	19 Canada	0	0	2	2
					# Roumanie	0	2	0	2	# Pologne	0	1	1	2	# Norvège	0	0	2	2
					21 Cuba	0	1	0	1	21 Israël	0	1	0	1	21 Estonie	0	0	1	1
					# Afrique du Sud	0	0	1	1	# Biélorussie	0	0	1	1	# Ukraine	0	0	1	1
					# Biélorussie	0	0	1	1	# Brésil	0	0	1	1	# Afrique du	0	0	1	1
					# Brésil	0	0	1	1	# Cuba	0	0	1	1					
					# Hongrie	0	0	1	1	# Russie	0	0	1	1					
					# Pologne	0	0	1	1	# Turquie	0	0	1	1					
Deux sans barreur (M2-) Hommes				Aviron simple léger (LM1x) Hommes				Deux de couple léger (LM2x) Hommes				Deux de couple léger (LM2x) Hommes				Deux de couple léger (LM2x) Hommes			
Deux sans barreur (M2-) Hommes				Deux sans barreur léger (LM2-) Hommes				Deux sans barreur léger (LM2-) Hommes				Quatre de couple léger (LM4x) Hommes				Quatre sans barreur léger (LM4-) Hommes			
Deux avec barreur (M2+) Hommes				Deux de couple handicapés tronc et bras (T1)				Deux de couple handicapés tronc et bras (T1)				Deux sans barreur léger (LM2-) Hommes				Deux de couple handicapés tronc et bras (T1)			
Deux de couple handicapés tronc et bras (TAM)				Deux de couple handicapés tronc et bras (T1)				Deux de couple handicapés tronc et bras (T1)				Huit de pointe légers (LM8+) Hommes				Deux de couple handicapés tronc et bras (T1)			
Deux de couple handicapés tronc et bras (TAM)				Deux de couple handicapés tronc et bras (T1)				Deux de couple handicapés tronc et bras (T1)				Quatre de pointe légers (LM4+) Hommes				Quatre de couple handicapés tronc et bras (T1)			

Championnats du monde d'aviron et para aviron

SARASOTA (USA) 2017

Tableau des médailles

Pays	Or	Argent	Bronze	Total
1 Italie	3	3	3	<b>9</b>
2 Nouvelle-Zélande	3	2	2	<b>7</b>
3 Australie	3	2	1	<b>6</b>
<b>4 France</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>3</b>
4 Pays-Bas	2	1	0	<b>3</b>
6 Irlande	2	0	0	<b>2</b>
6 Roumanie	2	0	0	<b>2</b>
8 Grande Bretagne	1	3	3	<b>7</b>
9 Allemagne	1	0	3	<b>4</b>
10 Brésil	1	0	1	<b>2</b>
10 Norvège	1	0	1	<b>2</b>
12 Afrique du Sud	1	0	0	<b>1</b>
12 Hongrie	1	0	0	<b>1</b>
12 Lituanie	1	0	0	<b>1</b>
12 République Tchèque	1	0	0	<b>1</b>
12 Suisse	1	0	0	<b>1</b>
17 Etats Unis	0	4	2	<b>6</b>
18 Pologne	0	3	1	<b>4</b>
19 Ukraine	0	2	0	<b>2</b>
20 Russie	0	1	2	<b>3</b>
21 Canada	0	1	0	<b>1</b>
21 Croatie	0	1	0	<b>1</b>
21 Cuba	0	1	0	<b>1</b>
21 Israël	0	1	0	<b>1</b>
25 Chine	0	0	2	<b>2</b>
26 Autriche	0	0	1	<b>1</b>
26 Danemark	0	0	1	<b>1</b>
26 Estonie	0	0	1	<b>1</b>
26 Finlande	0	0	1	<b>1</b>
26 Grèce	0	0	1	<b>1</b>



# CONVENTION

ENTRE

LA FEDERATION FRANCAISE HANDISPORT  
Et  
LA FEDERATION FRANCAISE D'AVIRON

## CONVENTION

Entre d'une part : **LA FEDERATION FRANCAISE HANDISPORT**  
ayant son siège social : 42, rue Louis Lumière – 75020 Paris  
ci après dénommée : FFH

représentée par M. Gérard MASSON  
en sa qualité de Président

Et d'autre part : **LA FEDERATION FRANCAISE D'AVIRON**  
ayant son siège social : 17 Bd de la Marne – 94130 Nogent sur Marne  
ci après dénommée : FFA  
représentée par M. Jean-Jacques MULOT  
en sa qualité de Président

**VU,**

- Le code du Sport et notamment de ses articles L 131-1 à L 131-21
- Loi n° 2005-102 du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées ;
- Les statuts et le règlement intérieur de la Fédération Française Handisport ;
- Les statuts et le règlement intérieur de la Fédération Française d'Aviron ;
- Les statuts et les règlements du CPSF

### **Préambule,**

Le Ministère chargé des sports conduit une politique volontariste de réduction des inégalités d'accès à la pratique sportive. À ce titre, il promeut la pratique sportive des personnes en situation de handicap.

Les fédérations sportives concernées ont obtenu du ministère des sports, de la jeunesse, de l'éducation populaire et de la vie associative une délégation dans leur discipline au titre du L 131-14 du code du sport.

La FFH a reçu délégation pour les disciplines pratiquées par les personnes en situation de handicap physique/sensoriel/mental/psychique

Les fédérations signataires poursuivent l'**objectif commun** de développement de la ou les discipline(s) concernée(s) à destination des sportifs en situation de handicap (mental et psychique ou physique et sensoriel). Cette pratique est organisée au niveau international par la Fédération Internationale des Sociétés d'Aviron (FISA), elle-même affiliée au Comité Paralympique International (IPC).

La FFH confie l'organisation de la pratique de la discipline "handi-aviron" au niveau national à la FFA dans les conditions définies par la présente convention et le cas échéant précisées par la commission mixte nationale ci-après définie.

**La présente convention a pour objet de préciser la participation de chaque fédération à l'atteinte de ces objectifs.**

La FFH et la FFA s'engagent à faire appliquer la présente convention par leurs ligues/comités régionaux, comités départementaux et associations.

Chaque fédération se mobilise en son sein pour favoriser la promotion et le développement de la pratique de leur discipline par des personnes en situation de handicap.

**Une Commission Nationale Mixte est créée.** Cette commission joue un rôle central dans la mise en œuvre de la présente convention. Elle se réunira en début de paralympiade, à l'initiative de la FFH, afin d'arrêter la stratégie de développement, de formation et d'accès au sport de haut niveau paralympique dans le sport concerné, ainsi que les contributions respectives des deux fédérations.

Elle a vocation à être saisie pour avis sur l'ensemble des domaines relatifs à la règlementation, à l'organisation de l'activité et de la pratique compétitive, ainsi qu'au secteur du sport de haut niveau et des équipes de France.

Cette commission se réunira ensuite, à l'initiative de FFA, au moins une fois l'an, afin de fixer, dans un avenant annuel, l'ensemble des décisions relatives à la saison en cours, et le cas échéant, chaque fois que l'une des deux fédérations en exprimera le besoin.

Elle est composée des présidents et des DTN des deux fédérations ou de leurs représentants. Le Comité Paralympique et Sportif Français (CPSF) peut y être représenté en cas de besoin. Le ministère chargé des sports peut y être associé en cas de désaccord.

Un (ou des) référent(s) pour la discipline peut (vent) être nommé(s) par la FFA et la FFH au niveau national. Cette disposition est également appliquée, dans la mesure du possible, au niveau des comités régionaux et locaux.

## **ARTICLE 1 : REGLEMENTS**

**La discipline dénommée "handi-aviron" est organisée par la FFA** qui édicte les règles techniques et de sécurité en vigueur sur le territoire national. Au plan international, elle s'engage à respecter les règles techniques de la fédération internationale en charge de la discipline.

## **ARTICLE 2 : ORGANISATION DE L'ACTIVITÉ**

**2-1** La responsabilité matérielle et financière des activités organisées (notamment les stages et championnats départementaux, régionaux, nationaux) est assurée par la FFA. Elle est de ce fait légitime pour bénéficier des éventuels partenariats privés notamment financiers que pourraient générer l'organisation de ces manifestations sportives.

La FFH apporte, le cas échéant, son assistance technique (cadres, installations, matériels, ...) pour le bon déroulement des compétitions, rencontres et stages.

**2-2** Les deux fédérations favorisent les rencontres et les stages regroupant leurs licenciés respectifs dans le respect des règlements conformément à l'article 1.

**2-3** Les associations organisant la discipline sont affiliées à la FFA et pourront bénéficier, si elles le souhaitent, de l'affiliation gracieuse à la FFH. Le même raisonnement sera appliqué aux adhérents en situation de handicap qui s'acquitteront de leur licence de la FFA et qui recevront, s'ils en expriment ultérieurement le souhait par l'intermédiaire de leur club, une licence gratuite délivrée par la FFH.

La couverture relative à l'assurance des titulaires des licences restera du ressort de la FFA.

**2-4** Dans le domaine de la formation, la FFA et la FFH mènent une action complémentaire concertée.

La FFA incite ses cadres à participer aux modules de formation spécifique organisés par la FFH.

Lorsque qu'un module de formation est organisé par l'une ou l'autre des fédérations, chacune s'engage à inviter un membre de l'autre fédération pour participer à la formation et / ou participer au jury. Chaque fédération s'engage à transmettre annuellement à l'autre fédération un fichier des personnes formées afin de faciliter les actions de suivi sur le terrain et les mises en réseau.

Une attention particulière sera portée sur la formation initiale et continue des classificateurs.

Une coopération entre les deux fédérations est mise en place, selon les besoins, pour concevoir et diffuser des documents techniques et pédagogiques.

La FFA pourra faire appel aux compétences de la FFH pour développer des compétences de juge et d'arbitre pour assurer la bonne organisation de ses manifestations sportives.

### **ARTICLE 3 : ORGANISATION DE LA PRATIQUE COMPETITIVE**

**3-1** La FFA définit le calendrier sportif et a la responsabilité de la délivrance des titres nationaux, voire régionaux et départementaux.

Elle s'engage à faire évoluer les performances et la sécurité des équipements au bénéfice des sportifs.

**3-2** L'organisation matérielle, technique et logistique des compétitions de « handi-aviron » permettant la délivrance des titres nationaux relève de la responsabilité de la FFA.

**3-3** Chaque fédération mobilise ses experts techniques dans une démarche concertée de détection de futurs pratiquants à fort potentiel susceptibles d'être engagés dans une démarche de haut niveau.

**3-4** La FFA est responsable, au niveau national, de la définition des classifications en référence aux règlements de la FISA qui a obtenu, au niveau international, délégation de l'IPC dans ce domaine.

**3-5** Concernant l'encadrement technique, les deux fédérations précisent le cas échéant la planification du mode d'intervention des cadres techniques de chaque fédération.

### **ARTICLE 4 : ORGANISATION DU HAUT NIVEAU (STAGES D'ENTRAINEMENT ET ACCOMPAGNEMENT DE L'ELITE)**

**4-1** La FFA propose au ministère chargé des sports, les sportifs, les partenaires d'entraînement et les arbitres à inscrire sur les différentes listes de haut niveau selon les critères de sa discipline.

**4-2** La FFA inscrit les sportifs sélectionnés en équipe de France aux compétitions internationales de référence. La FFA organise l'encadrement et la préparation des sportifs pour les grandes échéances internationales et les compétitions de référence. La FFH peut apporter son concours à la préparation de l'équipe de France. La sélection des athlètes est réalisée par la FFA.

Concernant les jeux paralympiques, la FFA propose au CPSF la liste des athlètes et encadrants sélectionnés. Le DTN de la FFA est, dans ce domaine, l'interlocuteur privilégié du CPSF.

**4-3** Les sportifs de haut niveau bénéficient du parcours de l'excellence sportive de la FFA.

**4-4** Pour 2013, la FFH définit les aides personnalisées attribuées aux sportifs inscrits sur les listes de haut niveau. La FFA peut le cas échéant compléter cette aide sur son enveloppe propre.

A partir de 2014, la FFA aura la responsabilité de la gestion des aides personnalisées attribuées aux sportifs handi-aviron, dans des conditions similaires à celles applicables à l'ensemble des sportifs de haut niveau de la FFA, dans la limite des subventions attribuées à cet effet dans la convention pluriannuelle d'objectif signée avec le ministère chargé des sports.

**4-5** La FFA a la charge du suivi médical réglementaire et de la mise en œuvre du suivi socioprofessionnel des pratiquants inscrits sur la liste des sportifs de haut niveau.

La FFA pourra faire appel aux compétences spécifiques de la FFH dans le domaine du suivi socioprofessionnel des sportifs de haut niveau handi-aviron.

**4-6** La FFA est la fédération compétente en matière disciplinaire et de dopage.

## **ARTICLE 5 : DUREE DE LA CONVENTION**

La présente convention est conclue pour la paralympiade en cours. Dans le cas où l'une des parties prenantes voudrait y mettre fin, sur décision de son instance dirigeante, elle doit en aviser l'autre par lettre recommandée avec accusé de réception dans un délai de trois mois avant la date d'expiration de l'année en cours.

Fait à Paris, le 17 avril 2013

Le Président de la FFH

M. Gérard MASSON

Le Président de la FFA

M. Jean-Jacques MULOT

En présence du Ministère des Sports, de la Jeunesse, de l'Education Populaire et de la Vie Associative représenté par le directeur des sports



Annexe 16 - Para-aviron l'opération « Aventure para-aviron vers Tokyo 2020 »

## Aventure Para-Aviron vers Tokyo 2020

Vous êtes sportif ? Vous aimez les défis, l'aventure et les sensations fortes ?

**SEREZ-VOUS LE PROCHAIN CHAMPION?**



Nathalie BENOIT

Championne du Monde  
Vice-Championne Paralympique  
2012



Stéphane TARDIEU  
Perle BOUGE

Vice-Champions du Monde  
Vice-Champions Paralympiques 2012  
Médaille de Bronze 2016



Antoine JESEL  
Guylaine MARCHAND

Vice-Champions  
du Monde 2017



Fabien SAINT-LANNES  
Guylaine MARCHAND

Champions du Monde  
2016

Après Rio, cap sur Tokyo ...



Grâce au programme Para-Aviron, vivez l'aventure du haut-niveau pour aller décrocher l'Or Paralympique !

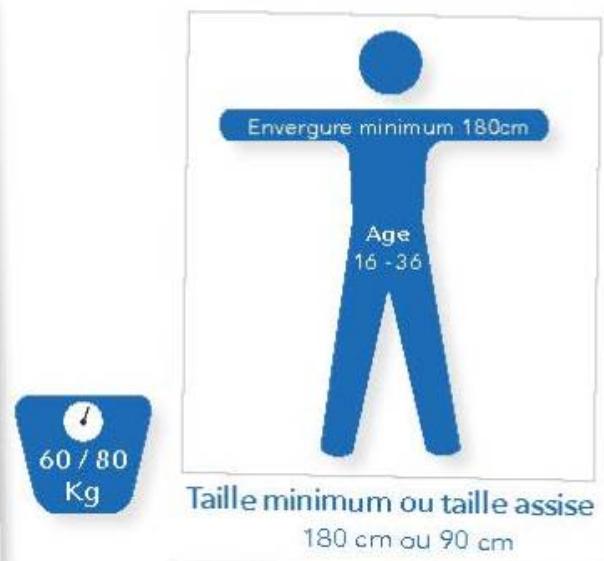
C'est la garantie de rencontrer les meilleurs rameurs mondiaux et de vivre des sensations uniques au monde.

Pour cela, il vous suffit de nous appeler, de franchir les portes d'un club d'aviron et de saisir les rames !

## Embarquez dans le projet !

Aucune expérience en aviron n'est nécessaire

Si vous vous sentez une forte capacité d'engagement, de détermination dans l'adversité ; Si vous avez le désir d'atteindre le plus haut niveau, pour vous-mêmes mais aussi pour une équipe, vous êtes sur la bonne voie...



Ces critères sont des moyennes observées chez les rameurs para-aviron de niveau international.

Si vos mensurations sont légèrement inférieures à celles indiquées, mais que vos capacités d'engagement et de travail ainsi que vos capacités de force et d'endurance sont importantes, la performance en para-aviron est aussi à votre portée !





Les indications ci-dessous permettent une classification fonctionnelle dans l'activité :

Classification	PR1 : Bras Épaules	PR2 : Bras Corps	PR3 : Jambes Tronc Bras
Type de handicap	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lésion incomplète de la moelle épinière</li> <li>- Lésion complète de la moelle épinière au niveau T12</li> <li>- Amputation au dessus des deux genoux</li> <li>- Sclérose en plaque</li> <li>- ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Réduction significative de la flexion du genou (exemple arthrodèse, déformation de la zone hanche/genou)</li> <li>- Amputation bilatérale des membres inférieurs (un au-dessous du genou, un au dessus)</li> <li>- Lésion de la moelle épinière incomplète</li> <li>- ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mobilité réduite d'une articulation: poignet, cheville, ... (exemple pied bot, arthrodèse, ...)</li> <li>- Amputation de trois doigts à une main</li> <li>- Déficience visuelle: B1, B2, B3</li> <li>- Amputation sous le genou (la longueur du jambier résiduel doit être supérieure à la moitié originale du tibia)</li> <li>- Paralysie de Erb</li> <li>- ...</li> </ul>



Les indications ci-dessous permettent une évaluation de la condition physique :

Evaluation maximale sur 500 mètres sur Rameur Concept 2		
Meilleurs Français		Performances présentant du potentiel
PR1 Femme	2'20	2'25 à 2'45
PR1 Homme	1'55	2'00 à 2'20
PR2 Femme	1'45	1'50 à 2'10
PR2 Homme	1'40	1'45 à 2'05
PR3 Femme	1'40	1'45 à 2'05
PR3 Homme	1'25	1'30 à 1'45

**Testez-vous et contactez-nous !**

Des stages de détection seront organisés prochainement

## Comment faire ?

Si le projet vous intéresse

Si vous souhaitez relever le défi d'une discipline à la fois individuelle et collective

Si vous rêvez de participer aux jeux Paralympiques

**Fédération Française d'Aviron**

17 Boulevard de la Marne, 94130 Nogent-sur-Marne

[www.avironfrance.fr](http://www.avironfrance.fr)

Facebook : Para Aviron

✉ [handicaps@avironfrance.fr](mailto:handicaps@avironfrance.fr)

📞 01 45 14 26 40



**Annexe 17 - Mission d'aide à la performance (MAP) de la FFA**



**FÉDÉRATION FRANÇAISE D'AVIRON**

DIRECTION TECHNIQUE NATIONALE

**Mission d'Aide à la Performance  
de la Fédération Française d'Aviron**

Note rédigée par :

Hugo MACIEJEWSKI (PhD)

Conseiller Technique National

Responsable de la Mission d'Aide à la Performance

À l'attention de :

M. Henry BOERIO

M. Thierry MAUDET

Inspecteur général de la jeunesse  
et des sports

Inspecteur général de la jeunesse  
et des sports

## **Sommaire**

- 1. Objectif de la Mission d'Aide à la Performance**
- 2. Missions d'expertise de terrain**
  - a. Programmation d'entraînement
  - b. Préparation physique et prévention des blessures
  - c. Technique, mécanique et ergonomie
  - d. Récupération et diététique
  - e. Veille nationale internationale
  - f. Préparation mentale et relationnelle
- 3. Activités de veille et de recherche scientifique**
  - a. Réponses métaboliques du jeune rameur de compétition
  - b. Procédure d'évaluation du rameur de haut niveau
  - c. Forces appliquées au cale-pied chez des rameurs olympiques
- 4. Actions de formations des entraîneurs**
  - a. Développement des qualités physiques chez le jeune rameur
  - b. La mécanique en aviron
  - c. La musculation en aviron : de la théorie à la pratique
  - d. Les nouvelles technologies au service de la performance
- 5. Communication et diffusion des savoirs**
  - a. Rédaction et publication d'articles
  - b. Publication de la lettre d'actualité
  - c. Gestion du site internet
- 6. Procédures de validation**
- 7. Acteurs impliqués**
- 8. Moyens financiers**

La Mission d'Aide à la Performance a été initiée en 2013 par Patrick Ravier.

De janvier 2013 à octobre 2016 : cette mission a été coordonnée par Alexis Besançon.

Depuis octobre 2016 : elle est coordonnée par Hugo Maciejewski.

## **1. Objectif de la Mission d'Aide à la Performance**

Son principal objectif est d'améliorer la performance des rameurs en optimisant chacune de ses composantes. Pour ce faire, cette mission a en charge :

- d'assurer des missions de diagnostic, de soutien et d'expertise auprès des rameurs et de leurs entraîneurs,
- de mener des projets de recherche au service de la performance des rameurs,
- de mettre en place des formations à destination de l'ensemble des entraîneurs,
- de collecter et diffuser toutes les informations liées à la performance en aviron,
- de fédérer l'ensemble des acteurs français impliqués dans la performance en aviron.

## **2. Missions d'expertise de terrain**

- Programmation d'entraînement (en collaboration avec les chefs de secteurs)
- Construire le programme d'entraînement de chaque secteur (jeune, senior et handi) et le diffuser à l'ensemble des acteurs de la performance (rameurs, entraîneurs, élus, médecins, etc.).
- Vérifier la mise en œuvre du programme d'entraînement au travers des mesures ponctuelles de terrain.
- Évaluer la réalisation du programme d'entraînement au travers un carnet d'entraînement électronique.
- Formaliser des outils de communication afin de légitimer le programme d'entraînement.
  - Préparation physique et prévention des blessures (en collaboration avec les chefs de secteurs et le médecin en charge des équipes de France)
  - Formaliser et mettre en place des séances de préparation physique en complément du programme d'entraînement selon des spécificités (déficit de force, problèmes de posture, etc.).
  - Formaliser des protocoles de prise en charge suivant la nature des blessures rencontrées (lombalgie, spondylolisthésis, etc.).
  - Évaluer le volume et les causes de l'absentéisme à l'entraînement pour mieux orienter le travail de préparation physique et de prévention des blessures.
  - Technique, mécanique et ergonomie (en collaboration avec les chefs de secteurs et les entraîneurs nationaux)
  - Produire des notes de synthèse sous la forme de vidéos et de documents de référence sur la technique et le styles des équipages français et des meilleurs équipages étrangers (en collaboration avec Sophie Barré).
  - Proposer une analyse mécanique exhaustive en condition d'entraînement chez les rameurs et les rameuses de l'équipe de France (en collaboration avec Sophie Barré).
  - Développer un système de mesure mécanique innovant par télémétrie (en collaboration avec Sophie Barré).
  - Mettre au point des sièges, des planches de pieds, des poignées d'aviron et des tapis de musculation qui répondent à des exigences ergonomiques.
  - Récupération et diététique (en collaboration avec les chefs de secteurs et les médecins des équipes de France)

- Expérimenter, formaliser et systématiser des protocoles de récupérations au cours des compétitions et à l'issue de certaines séances d'entraînement (musculation, parcours).
- Sensibiliser les rameurs et leurs entraîneurs sur l'alimentation afin de les inciter à une alimentation équilibrée (Lettre mensuelle de l'IRBMS).
- Assurer un suivi spécifique de certains rameurs grâce à l'évaluation de l'état de fatigue par l'analyse de la variabilité de la fréquence cardiaque.
- Faire un point sur les intérêts et les inconvénients de l'entraînement en hypoxie chez les rameurs.
- Faire un point sur l'intérêts et les limites de différents procédés pouvant favoriser la récupération (luminothérapie, cryothérapie, électrostimulation, etc).

a. Veille nationale et internationale (en collaboration avec les chefs de secteurs et les entraîneurs nationaux)

- Assurer une analyse des résultats à l'issue des principaux évènements internationaux (championnat d'Europe, étapes de Coupe du Monde, etc.).
- Collecter et trier des renseignements sur les autres nations concurrentes (résultats à des compétitions, à des tests d'entraînement, programmation d'entraînement, etc.).
- Répertorier les publications fédérales et étrangères en matière d'entraînement, de réglages, de composition d'équipages, etc.

b. Préparation mentale et relationnelle

- Expérimenter des outils, des méthodes et/ou des techniques de préparation mentales.
- Formaliser des notes techniques autour de ces outils, méthodes et/ou techniques de préparation mentales.

### 3. Activités de veille et de recherche scientifique

- Assurer un suivi régulier de la bibliographie scientifique internationale en lien avec la performance en aviron (biologie/physiologie, (bio)mécanique, nutrition, etc.).
- Mener des projets de recherche afin d'optimiser chaque composante de la performance en aviron (en collaboration avec les chefs de secteurs et les partenaires universitaires).
  - En 2012 : *Optimisation de la performance en aviron. Les mesures embarquées au service de la performance* – Porteur de projet : École Nationale de Voile et des Sports Nautiques puis CREPS des Pays de la Loire (en 2013 – Sophie Barré) – Collaboration : École Centrale de Nantes – Subvention INSEP reçue : 24000 €(budget total : 46400 €– contribution FFA : 17400 €).
  - En 2013 : *Influence des mouvements secondaires (cavalement, tangage et pilonnement) sur la résistance à l'avancement des bateaux d'aviron* – Porteur de projet : Centre d'Expertise et de Performance Sportive des Pays de la Loire (Sophie Barré) – Collaboration : École Centrale de Nantes – Subvention INSEP reçue : 25000 €(budget total : 59000 €– contribution FFA : 13000 €)
  - En 2013 : *Caractérisation des qualités de force, de vitesse et de puissance musculaires des membres inférieurs et supérieurs chez de jeunes rameurs de compétition* – Porteur de projet : Fédération Française d'Aviron – Collaboration : Institut National du Sport, de l'Expertise et de la Performance, Universités du Mans et de Nantes. Subvention INSEP reçue : 20300 €(budget total : 76300 €– contribution FFA : 2000 €).
  - En 2014 : *Optimisation de la performance par l'étude ergonomique d'interfaces homme-matériel en aviron* – Porteur de projet : Université Savoie Mont-Blanc.

Subvention INSEP reçue : 34000 € (budget total : 79900 € – contribution FFA : 2000 €).

En 2017, la fédération est impliquée dans trois nouvelles demandes de subvention aux appels à projets INSEP.

- *Caractérisation des forces appliquées au cale-pied en situation écologique chez des rameurs olympiques* – Porteur de projet : Fédération Française d’Aviron – Collaboration : Centre d’Expertise et de Performance Sportive des Pays de la Loire (Sophie Barré), École Centrale de Nantes, Universités de Poitiers et de Nantes – Subvention INSEP demandée : 29500 €(budget total : 63950 €– contribution FFA : 3000 €)
- *Comprendre les réponses métaboliques de jeunes rameurs de compétitions afin d’optimiser leur entraînement dans la perspective des Jeux Olympiques de 2024* – Porteur de projet : Institut National du Sport, de l’Expertise et de la Performance – Collaboration : Universités de Lille et de Clermont-Ferrand – Subvention INSEP demandée : 30000 €(budget total : 31000 €– contribution FFA : 1000 €).
- *Nouvelles procédures d’évaluation des rameurs et rameuses des équipes de France d’Aviron pour améliorer la gestion de leur entraînement et études des mécanismes sous-jacents aux seuils lactiques et à la cinétique de VO<sub>2</sub>* – Porteur de projet : Université Savoie Mont-Blanc. Subvention INSEP demandée : 29900 €(budget total : 65186 €– Aucune contribution FFA).
- Assurer le soutien technique et/ou l’encadrement d’étudiants impliqués dans des projets de recherches universitaires.
- Mener une activité de publication d’articles scientifique dans des revues internationales.

#### 4. Actions de formations des entraîneurs

- Développement des qualités physiques chez le jeune rameur
  - Objectif : développer les compétences nécessaires à l’optimisation de l’entraînement chez le jeune rameur de compétition.
  - Lieu : Institut national du sport, de l’expertise et de la performance.
  - Contenu pédagogique : croissance et développement physiologique, comment évaluer et entraîner les qualités physiques (vitesse, coordination, force, endurance et souplesse), programmation d’entraînement, comment adapter les contenus d’entraînement à l’offre sportive, séance pédagogique (ateliers de développement des qualités physiques).
- La mécanique en aviron (en collaboration avec Sophie Barré)
  - Objectif : développer/actualiser les compétences nécessaires à la compréhension des grands principes mécaniques rencontrés dans l’entraînement du rameur de compétition.
  - Lieu : Institut national du sport, de l’expertise et de la performance.
  - Contenu pédagogique : approche théorique et pratique de la mécanique en aviron, les limites des outils embarqués (sensibilité, reproductibilité, etc.), présentation d’un nouvel outil de mesure mécanique embarqué, lien entre mécanique et performance de haut niveau, (bio)mécanique et musculation du rameur.
- La musculation en aviron : de la théorie à la pratique
  - Objectif : développer les compétences théoriques et pratiques nécessaires à l’optimisation de l’entraînement de la force maximale et de la force endurance.
  - Lieu : Institut national du sport, de l’expertise et de la performance.

- Contenu pédagogique : principes théoriques du développement de la force (maximale et endurance), notions de force, de vitesse et de puissance musculaire, les nouvelles technologies au service de la musculation en aviron, la musculation chez le jeune rameur et la rameuse, séance pédagogique autour des fondamentaux techniques et intérêts des posture.
- Les nouvelles technologies au service de la performance (en collaboration avec Sophie Barré)
  - Objectif : présente les outils les plus utiles et pertinents pour optimiser l'entraînement du rameur de compétition.
  - Lieu : Fédération française d'aviron.
  - Contenu pédagogique : les mesures physiologiques à l'entraînement (lactates et fréquences cardiaques), cardiofréquencemètre et GPS, comment gérer les charges d'entraînement à partir de la variabilité de fréquence cardiaque ? évaluation des qualités musculaires avec l'Optojump et le Gymaware, l'analyse vidéo avec Rowing in Motion et Ubersense, les applications pratiques pour smartphones, utilisation innovante et optimisée de l'ergomètre aviron.

## 5. Communication et diffusion de l'information

- Rédiger des articles techniques et pratiques portant sur l'ensemble des composantes de la performance en aviron (méthodologie d'entraînement, physiologie, mécanique, etc.).
- Formaliser des fiches de séances de préparation physique, de protocole de reprise après blessure, de conseils nutritionnels, etc.
- Traduire des articles étrangers présentant un intérêt pour la performance des rameurs français.
- Diffuser une lettre d'actualité mensuelle à l'ensemble des acteurs français impliqués dans la performance (environ 850 personnes : direction technique nationale, élus, entraîneurs de clubs, rameurs en équipes de France, médecins, kinésithérapeutes, universitaires, etc.).
- Gérer le site internet (mise en ligne des articles, inscriptions, constitution de la base de données documentaires, etc.).

## 6. Procédures de validation

- Missions d'expertise de terrain : validation par les chefs de secteurs.
- Activités de recherche : formalisation en amont avec les chefs de secteurs puis validation par le directeur technique national.
- Actions de formation : validation par le directeur technique national adjoint.
- Diffusion de la lettre d'actualité : soumission à l'avis d'un comité de lecture avant validation par le directeur technique national.

## 7. Acteurs impliqués

La coordination de la Mission d'Aide à la Performance s'inscrit dans une logique de transversalité avec l'ensemble des acteurs impliqués dans la performance.

### *Cadres de la direction technique nationale*

- Chefs de secteur (féminin, masculin, jeune et handi)
- Entraineurs nationaux
- Conseillers techniques nationaux investis dans l'entraînement ou la formation.

*Intervenants en équipe de France*

- Médecins
- Kinésithérapeutes

*Collaborateurs du Ministère des Sports*

- CREPS des Pays de la Loire (Sophie Barré)
- Institut National, du Sport, de l'Expertise et de la Performance

*Collaborateurs universitaires*

- École Centrale de Nantes
- Université Savoie Mont-Blanc
- Université de Nantes
- Université de Clermont-Ferrand
- Université de Poitiers
- Université de Nancy
- Université de Lille

*Collaborateur industriel*

- Société MacLloyd

## **8. Moyens financiers**

- Budget annuel : variable selon les projets de recherche retenus et les financements obtenus.
- Subventions CO Action 2 : 20000 € pour 2017.



## Annexe 18 - Projet fédéral 2017-2020 de la FFA. Document approuvé par le Comité directeur - réunion du 8 juin 2017

### Fédération Française d'Aviron Projet fédéral 2017/2020

Quatre axes prioritaires avec, pour chacun de ces axes, des objectifs stratégiques et un plan d'actions.

#### 1) Une fédération qui rassemble

- Réussir la réorganisation territoriale,
- Rénover la gouvernance de la fédération,
- Soutenir les ligues et les comités départementaux dans leurs missions,
- Renforcer le lien entre la fédération, les ligues, les comités départementaux et les clubs

##### *Plan d'actions*

- Accompagner les comités de fusion des ligues dans la mise en œuvre administrative de la réforme territoriale
- Développer les échanges avec les présidents de ligue
  - o Planification de deux réunions par an avec les présidents de ligue
  - o Organisation de réunion(s) en région
  - o Invitation aux travaux du comité directeur
- Accompagner les ligues et les comités départementaux dans la déclinaison du projet fédéral sur leur territoire
- Augmenter les aides à l'emploi dans les ligues
- Refondre les outils de communication interne (papier, intranet, newsletter, note d'infos, ...)
- Mise en place d'une plate-forme de partage d'expériences et des bonnes pratiques,
- Etudier un élargissement de la base électorale des instances dirigeantes de la fédération et une refonte du mode d'élection

#### 2) Une notoriété accrue

- Améliorer l'image de la fédération et de ses organismes déconcentrés
- Accroître la visibilité et la notoriété de l'aviron
- Fidéliser, valoriser et développer nos partenariats
- Obtenir l'organisation d'épreuves d'envergure internationale

##### *Plan d'actions*

- Concevoir et déployer une nouvelle identité visuelle à tous les niveaux :
  - o Équipe de France, pratiques, programmes,
  - o Ligues, comités départementaux
- Définir/animer une stratégie sur les médias sociaux, avec l'objectif d'associer des communautés existantes
- Fournir des supports de communication personnalisables, exploitables par les organismes déconcentrés et les clubs
- Créer une WebTV développant de nouveaux modes d'interaction avec les élus, les entraîneurs nationaux
- Définir une stratégie marketing et lancer une démarche de recherche de partenaires
- Renforcer la présence de la France dans les instances internationales de l'Aviron
- Aider les clubs organisateurs des épreuves nationales

- Soutenir les comités d'organisation des épreuves internationales : Championnat du Monde d'aviron de mer en 2017 à Thonon, Championnat d'Europe junior 2018 à Gravelines

### 3) Aviron pour tous

- Fidéliser nos licenciés par la compétition et dans toutes les autres formes de pratique de l'aviron
- Conquérir de nouveaux pratiquants
- Développer l'aviron de Mer et l'aviron Indoor
- Poursuivre notre démarche citoyenne, notamment au bénéfice de publics spécifiques.

#### *Plan d'actions*

- Poursuivre la réforme et l'enrichissement de l'offre compétitive dans toutes ses pratiques (Rivière/Mer/Indoor)
- Intensifier les programmes existants : Aviron Scolaire, Aviron Santé, Aviron Féminin, Handi Aviron
- Lancer un programme de développement de l'Aviron de Mer
- Fédérer la communauté des rameurs Indoor
- Développer une offre Aviron Entreprise
- Décliner les actions prévues dans le plan Aviron citoyen du sport
- Inciter et accompagner l'implantation de nouvelles structures de pratique de l'aviron rivière, mer et Indoor

### 4) Podiums 2020 et génération 2024

- Gagner quatre médailles à Tokyo en 2020 aux Jeux olympiques et paralympiques dont au moins une en or,
- Figurer chaque année parmi les 5 meilleures nations du monde en remportant des médailles mondiales avec des équipages féminins et masculins,
- Privilégier la quête de médailles mondiales en U23 et retrouver le chemin du podium avec les juniors,
- Constituer et former une relève de nos équipes de France en perspective des JO et JP 2024 et 2028,
- Promouvoir la culture de la performance à tous les échelons de la fédération.

#### *Plan d'actions*

- Privilégier, en perspective des Jeux de 2020 et 2024, les performances dans les disciplines Olympiques et Paralympiques,
- Rechercher les performances en huit et en skiff, disciplines emblématiques de notre sport dès lors que la qualité et la densité des effectifs le justifient, dans les catégories junior et senior,
- Conduire de nouveaux projets de recherche dans la continuité des avancées significatives déjà enregistrées dans les domaines mécaniques et scientifiques,
- Renforcer les actions du « Programme Performance Jeune », au niveau national et régional, et l'inscrire comme point d'ancrage de la stratégie de haut niveau dans le « Projet de Performance Fédéral 2017-2028 »,
- Mobiliser les clubs et leurs entraîneurs au bénéfice de l'émergence des futurs champions,
- Organiser une à deux réunion(s) par an DTN/entraîneurs des clubs formateurs de SHN,
- Animer la communauté des entraîneurs des clubs formateurs par le biais de la MAP pour renforcer les échanges entre eux et les entraîneurs nationaux,
- Renforcer et promouvoir le dispositif de formation et d'accompagnement des cadres pour l'amélioration des compétences, en matière d'entraînement et de performance.

## Annexe 19 - Liste des personnes rencontrées

Structure	NOM	Prénom	Fonctions
Ministère des sports – Direction des sports	DEWAILLY	Marie Christine	Cheffe du CGO CTS
Ministère des sports – Direction des sports	LE BIGOT	Alban	Chargé d'études et d'évaluation (Aviron)
Ministère des sports – Direction des sports	LEFEVRE	Laurence	Directrice des sports
Ministère des sports – Direction des sports	SOBCZAK	Sébastien	Chargé d'études et d'évaluation Ex-SHN PF Nantes. Ex-CTR aviron Pays de la Loire
Ministère des sports – Direction des sports	DUHAUTOIS	Rémi	Chargé d'études et d'évaluation Ex CTN aviron Ile-de-France
Ministère des sports – Direction des sports	GRAILLE	Philippe	Délégué ministériel à la haute performance sportive Ex-DTN de la FF de canoë-kayak
Conseil Régional Ile de France	KARAM	Patrick	Vice-Président en charge de la Jeunesse et des Sports Inspecteur Général de la jeunesse et des sports
Conseil Régional Ile de France	NEMETH	Julien	Chef de projet développement du site de Vaires-Torcy. Unité société Direction culture, tourisme, sport et loisir
Ministère des sports – Direction des sports	SANAUR	Frédéric	Chef du Bureau des Relations internationales et des Grands événements sportifs (DSA3)
DIGES	DESFORGES	Nicolas	Délégué interministériel aux grands événements sportifs (DIGES)
Centre national pour le développement du sport (CNDS)	DAAM	Armelle	Directrice générale du Centre national pour le développement du sport (CNDS)
Centre national pour le	BARBIEUX	Agathe	Cheffe du département des financements déconcentrés (DEFIDEC) du CNDS

développement du sport (CNDS)			
Centre national pour le développement du sport (CNDS)	SIC SIC	Déborah	Adjointe à la cheffe du département des subventions d'équipement (DES) du CNDS
Centre national pour le développement du sport (CNDS)	VIGOUREUX	Alexandra	Cheffe du département des GESI du CNDS
FFA	MULOT <sup>425</sup>	Jean-Jacques	Président
FFA	GAUTHIER-GUYON	Sophie	Secrétaire Générale de la FFA et membre du comité de section du club nautique de Pornic
FFA	MARCHANDEAU	Didier	Trésorier Général
FFA	NOTTELET-TOLLARD	Anne	Vice-Présidente Présidente de la commission scolaire
FFA	TIXIER	Arnaud	Président de la Ligue de Lorraine*, membre du comité Directeur de la FFA et président de l'Association Sportive Gérardmer Aviron  *depuis la date de l'entretien, président de la ligue Grand-Est
FFA	VANDENBERGHE <sup>426</sup>	Christian	Président de la Ligue d'Ile-de-France d'aviron (LIFA), membre du comité directeur de la FFA
FFA	BANTON	François	Président de l'ACBB (Boulogne-Billancourt), trésorier de la LIFA, membre du comité directeur de la FFA
FFA	RANVIER	Patrick	DTN de la FFA
FFA	BOUTON	Pascale	DTN Adjoint, en charge du haut-niveau
FFA	PURIER	Gilles	DTN Adjoint, en charge du développement, de l'emploi et de la formation

<sup>425</sup> Sélectionné olympique. A participé aux Jeux Olympiques à deux reprises : aux JO de Munich en 1972 et de Montréal en 1976

<sup>426</sup> Champion du Monde militaire en huit – Sélectionné JO 76 et 80

FFA	LE MINEZ	Erell	Chargée de mission au sein des départements « Développement » et « Emploi – Formation »
FFA	MACIEJEWSKI	Hugo	CTN, responsable de la mission d'aide à la performance (MAP)
FFA	DUBUC	Isabelle	Contrôleure de gestion, cheffe du service comptabilité
FFA	CROIZARD	Jean Philippe	Comptable – Service comptabilité
FFA	DUCHEMIN	Juliette	Chargée de mission développement Labels ; Aviron scolaire ; Aviron indoor Département développement
FFA	BAZINET	Aude	Chargée de mission développement Aviron santé ; Aviron randonnée ; Service civique Département développement
FFA	LE MINEZ	Johann	Responsable projet web
FFA	TANT	Sébastien	CTN. Chargé de mission HN. Responsable du parc des matériels pour le sport de haut-niveau
FFA	BARRE	Sophie	CTPS CREPS des pays de la Loire et FFA –rattachée à la MAP
FFA	LOUVEAU	Line	Responsable communication
FFA	BERSOT	Yannick	Responsable événementiel et marketing
FFA	FOUCAUD	Yvonig	CTN Responsable aviron santé. Département développement
FFA	GOSSE <sup>427</sup>	Christine	EN- Cheffe du secteur EDF Femme et responsable du Pôle France implanté à l'INSEP
FFA	DESLAVIERE	Yvan	CTR aviron Ile de France
FFA	WESOLOWSKI	Marie-Christine	Responsable Intranet fédéral et relations avec les clubs Service des licences

<sup>427</sup> Médaillée de bronze en deux de pointe sans barreur aux JO d'Atlanta (1996) avec sa coéquipière Hélène Cortin. Médaillée d'or en deux de pointe sans barreur aux Championnats du monde d'aviron 1993 à Račice. Médaillée d'or en deux de pointe sans barreur aux Championnats du monde d'aviron 1994 à Indianapolis

FFA	BOSQUET	Sylvain	Webmestre - Service des licences
FFA	BEL	Sébastien	Entraîneur national. Coordonnateur du pôle France aviron de Nancy
FFA	JULLIEN	Marion	CTR aviron Lorraine
FFA	ONFROY	Valentin	Médaillé de bronze en deux sans barreur aux Championnats du Monde de Lucerne (2017). En convention d'Insertion Professionnelle (CIP)
FFA	ONFROY	Théophile	Médaillé d'argent aux championnats du monde d'Aiguebelette (2005) en deux de pointe PL
FFA	GUILHEM	Maxime	Conseiller Technique National (CTN) Grand-Est
FFA	HOUIN <sup>428</sup>	Pierre	Sportif de haut-niveau. Membre du pôle France aviron de Nancy
FFA	CHARDIN <sup>429</sup>	Germain	Sportif de haut-niveau. Sociétaire du club de Verdun. Membre du PF de Nancy depuis 2002. En poste à la SNCF. Déménage pour Anglet
FFA	LETE	Vanessa	Assistante de direction du Président et du DTN
CREPS de Nancy	NATO	Dominique	Directeur du CREPS – Inspecteur principal de la jeunesse et des sports
CREPS de Nancy	TOPANDE	Gilles	Responsable adjoint du département du sport de haut-niveau en charge du projet de vie de l'athlète
DRDJSCS Grand Est	BIRCK	Jean Nicolas	IJS – DRDJSCS Grand-Est en poste à Nancy

<sup>428</sup> Champion olympique 2016 – Champion du monde 2017 avec Jérémie AZOU

<sup>429</sup> Médaillé olympique : Bronze Pékin 2008 ; Argent Londres 2012 et 5<sup>e</sup> des JO de Rio 2016

## Annexe 20 - Glossaire

AG : assemblée générale

AP : aide(s) personnalisée(s)

APS/APD : études d'avant-projet sommaire/avant-projet définitif

AQSA : attestation de qualification sport adapté

BF : banc fixe

BOP : budget opérationnel de programme

BPJEPS : brevet professionnel de la jeunesse, de l'éducation populaire et du sport

CA : conseil d'administration

CD : comité directeur

CDOS : Comité départemental olympique et sportif

CGO-CTS : Centre de gestion opérationnelle des CTS

CIO : Comité international olympique

CNDS : Centre national pour le développement du sport

CNOSF : Comité national olympique et sportif français

CNSHN : commission nationale du sport de haut niveau

CPER : contrat de projet/plan Etat-région

CREPS : centre d'expertise et de performance sportive

CQH : Certificat de Qualification Handisport

CQP : certificat de qualification professionnelle

CTN : conseiller technique national

CTR : conseiller technique régional

CTS : conseiller technique sportif

DE/DES JEPS : diplôme d'Etat/diplôme d'Etat supérieur de la jeunesse, de l'éducation populaire et du sport

DIGES : délégation interministérielle aux grands événements sportifs

DR(D)JSCS : direction régionale (et départementale) de la jeunesse, des sports et de la cohésion sociale

DS : direction des sports

DTN : directeur technique national

DTN/A : directeur -trice technique national-e- adjoint-e-

EN : entraîneur national

EPIC : établissement public industriel et commercial

EPS : éducation physique et sportive  
FFA : fédération française d'aviron  
FFCK : fédération française de canoe kayak  
FFSA : fédération française des sociétés d'aviron  
FISA : fédération internationale des sociétés d'aviron  
FNDS : fonds national pour le développement du sport  
GESI : grands événements sportifs internationaux  
HN : haut niveau  
IGJS : inspection générale de la jeunesse et des sports  
INSEP : Institut national du sport, de l'expertise et de la performance  
JO : Jeux Olympiques  
JP : Jeux Paralympiques  
LIFA : Ligue d'Ile de France d'aviron  
MAP : Mission d'aide à la performance (de la FFA)  
OPCA : organismes paritaires collecteurs agréés  
PE : pôle Espoir  
PES : parcours d'excellence sportive  
PF : pôle France  
PPF : projet de performance fédéral  
PSE : plan sport emploi  
PV : procès-verbal  
SAERP : Société d'aménagement et d'équipement de la région parisienne  
SHN : sport(if) de haut niveau  
SMR : suivi médical réglementaire  
SVT : sciences de la vie et de la terre  
UCPA : Union nationale des centres sportifs de plein air  
UNSS : Union nationale du sport scolaire  
USAf : 'Union des Sociétés d'aviron de France

## Annexe 21 - Réponse de la fédération dans le cadre de la procédure contradictoire



Le Président

Monsieur Hervé CANNEVA  
Chef de Service  
Inspection Générale de la Jeunesse et des  
Sports  
Ministère des Sports  
95 Avenue de France  
75650 PARIS CEDEX 13

Nogent-sur-Marne, le 25 janvier 2018

Réf.18 PR/VL n°0410

Monsieur le Chef de l'Inspection Générale,

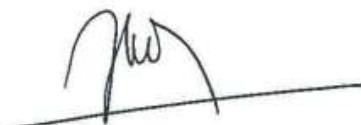
Vous avez bien voulu me transmettre la version provisoire du rapport de la mission de contrôle relative à la Fédération Française d'Aviron et je vous en remercie.

J'ai ainsi pu prendre connaissance de l'important travail réalisé par Messieurs Boërio et Maudet et particulièrement de leurs seize préconisations destinées à parfaire notre fonctionnement fédéral.

J'ai particulièrement apprécié l'esprit constructif dans lequel se sont déroulés l'ensemble des entretiens entre rapporteurs, élus et salariés de la fédération.

Je souhaite vous faire part de quelques remarques ou observations que j'ai fait figurer dans le formulaire de réponse joint au présent courrier.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Chef de l'Inspection Générale, l'expression de ma considération distinguée.



Jean-Jacques MULOT

Copie : Monsieur Thierry MAUDET – Inspecteur Général  
Monsieur Henri BOERIO – Inspecteur Général



INSPECTION GENERALE  
DE LA JEUNESSE ET DES SPORTS

## Formulaire de réponse

### Contrôle de la Fédération Française d'Aviron

OBSERVATIONS AU RAPPORT n°2017-M-21			
Page du rapport	Points abordés : constats ou recommandations	Observations de la fédération	Réponses des rapporteurs
9-10-24-81	Stratégie immobilière FFA	La fédération n'a aucunement l'intention d'augmenter le nombre de chambres.	Prise en compte de l'observation (cette information avait été portée à la connaissance des rapporteurs lors des auditions par un responsable élu de la FFA)
10	Nombre de CTS Le plafond de 43 CTS a été atteint en 2017	Le plafond de 43 n'a pas été atteint en 2017. Le nombre de CTS était de 40 au 01/12/17. Il est aujourd'hui de 41 (Ivi Ceillier et Daniel Fauché sont à retirer de la liste page 45).	Les informations figurant dans le rapport sont celles fournies par le CGO-CTS (direction des sports) fin mai 2017. Cette mention a été ajoutée dans le corps du rapport. Interrogé le 26 janvier 2018 par la mission, le CGO-CTS a apporté les renseignements complémentaires suivants : M. Ivi Ceillier a pris sa retraite au 1er août 2017 M. Daniel Fauché a obtenu un détachement auprès du ministère d'Etat de la principauté de Monaco (département de l'Intérieur) à compter du 1er septembre 2017. Mme Charlotte Culty a été recrutée en qualité de professeur de sport (CTS) à compter du 29 décembre 2017. M. Patrick Raymond est parti à la retraite le 1er janvier 2018. Un poste de professeur de sport/CTS est ouvert au concours 2018.
29	Réforme territoriale Le terme de rigueur ne sera pas respecté.	L'engagement pris auprès du Directeur des Sports (fin 2017-début 2018) sera tenu, 14 ligues ont fusionné en 2017 2 ligues ont fusionné le 12/01/18 Les 2 dernières ligues fusionneront le 02/02/18.	Prise en compte de l'observation (même si le terme général de rigueur imparti par le ministère à toutes les fédérations sportives, à savoir le 31 décembre 2017, ne pourra en l'espèce être exactement respecté)

109	Préconisation n°9 relative à Vaires-sur-Marne	La position de la fédération ne pourra être arrêtée que lorsque des propositions financières précises et acceptables lui auront été faites, ce qui n'est pas le cas à ce jour.	Prise en compte de l'observation (la position exprimée par le président de la FFA est intégrée dans le texte du rapport)
116	Préconisation n°10 relative à la communication et au marketing	Les responsables communication et marketing ne doivent pas être de simples exécutants. Ils doivent être forces de propositions auprès des élus.	Prise en compte de l'observation (la position exprimée par le président de la FFA est intégrée dans le texte du rapport)
33-34	Préconisation n°4 Diffuser les compte-rendus des réunions hebdomadaires au bureau fédéral	Les réunions hebdomadaires servent à traiter les affaires courantes et ne font pas l'objet de comptes rendus. Les affaires importantes sont traitées en bureau et/ou en comité directeur. Le bureau ne me semble pas éprouver de difficultés de positionnement entre les réunions hebdomadaires.	Prise en compte de l'observation (la position exprimée par le président de la FFA est intégrée dans le texte du rapport)
58	Préconisation n°6 Ordonnance n°2015-899 du 23 juillet 2015	La fédération était soumise à l'ordonnance n°2005-649 du 6 juin 2005 qui a été abrogée par l'ordonnance n°2015-899. Celle-ci s'applique donc à la fédération.	Prise en compte de l'observation (la position exprimée par le président de la FFA est intégrée dans le texte du rapport)
41	Préconisation n°5 Rénovation de la gouvernance fédérale	Le comité directeur aura à se prononcer le 3 février 2018 sur les propositions du bureau et du groupe de travail désigné lors du comité directeur. Elles ont pour objectif notamment d'élargir le corps électoral mais ne prévoient pas le vote direct par les clubs. Cependant, la fédération souhaite ne pas finaliser cette rénovation de la gouvernance avant de connaître les directives venant de l'Etat, qui seront connues en 2018 et qui imposeront peut-être aux fédérations le vote direct par les clubs.	Prise en compte de l'observation (la position exprimée par le président de la FFA est intégrée dans le texte du rapport)
27-134	Préconisation n°14 Aviron indoor	Les règles du pouvoir votatif ne sont pas destinées à limiter le pouvoir des clubs indoor mais elles visent à adapter celui-ci au tarif de licences indoor qui est largement inférieur à celui des licences A.	Prise en compte de l'observation (la position exprimée par le président de la FFA est intégrée dans le texte du rapport)

Un document annoté de remarques et/ou propositions de corrections du DTN a été par ailleurs retourné à l'IGJS par coursier le 25/01/2018.