

Le projet de la ligue grand EST de badminton

Partager la vision, déployer la stratégie

La fusion est derrière nous, pour autant, les enjeux de proximité n'ont pas disparu. Au contraire, nous avons besoin de raisonner non seulement en termes de région, mais aussi de territoires, de départements, de bassins de vie. Dans un contexte socio-économique en mutation, chaque territoire doit garder ses spécificités, ses richesses et ses besoins. Ce serait ignorer la réalité que de ne pas le voir et il faut bien considérer que les vieux schémas d'organisation du sport vont très vite atteindre leurs limites.

Ce projet est une réflexion stratégique afin de se projeter dans l'avenir et de maîtriser notre destin.

Le mouvement fédéral est un système complexe. Pour tenter d'appréhender au mieux ce système en tenant compte de son environnement changeant, dans son fonctionnement, ses mécanismes, et dont le tout est plus grand que la somme des parties (clubs, comités, ligue, fédération), notre démarche vise notamment à réfléchir à la finalité du système, aux niveaux d'organisation, aux échanges et flux de communication, aux interactions entre les acteurs, aux facteurs d'équilibre, à la création de synergie...

Un projet systémique

Peut-on et doit-on faire la même chose partout ?

A l'évidence non, le système doit pouvoir s'adapter aux contraintes et aux opportunités. Il y a des talents et des ressources partout, sans doute certaines largement ignorées du système. Nous devons renforcer la réflexion pour impliquer, motiver, inciter l'ensemble des acteurs à contribuer à notre projet.

Peut-on continuer de nous inscrire dans un schéma « Top-Down » où les acteurs du territoire ont le sentiment de subir des décisions venant du dessus, si bonnes soient-elles, sans être sûr qu'elles soient comprises, partagées, applicables ?

A l'évidence non, l'approche systémique de notre projet intègre la simulation de la mise en œuvre, les feedbacks et les adaptations nécessaires et ouvre le champ des possibles dans la prospection. A un moment où la question de la fragilité du modèle économique actuel se pose de manière aiguë, nous avons besoin de davantage d'intelligence stratégique pour anticiper et pour convaincre nos partenaires de continuer à nous accompagner.

Un environnement complexe

Notre projet ne peut pas être déconnecté de son environnement, celui-ci s'inscrit dans l'interaction de trois logiques :

La logique associative

Comment s'inscrire dans le projet fédéral tout en conservant nos propres spécificités ?

Comment répondre aux attentes de l'ensemble des licenciés, des clubs et des comités départementaux ?

La logique partenariale

Comment créer une identité forte du badminton dans la région grand EST ?

Comment améliorer la communication en interne et en externe pour faire rayonner le badminton jusqu'au niveau local ?

La logique territoriale

Comment développer le badminton et proposer nos actions dans la proximité alors que la région s'aggrandit ?

Comment mutualiser les moyens humains et financier pour réussir ce pari ?

Pour répondre à l'ensemble de ces questions, il nous faut au préalable partager la même vision de notre projet.

Construire une vision commune

Avant toute chose, la ligue et les comités départementaux doivent élaborer une vision stratégique et prospective du développement de notre sport et disposer d'une bonne compréhension du contexte ainsi que des enjeux qui conditionnent ce développement. Cette vision stratégique doit être portée et incarnée par les dirigeants qui en seront les porte-paroles dans toutes les rencontres avec les dirigeants des clubs et les partenaires institutionnels.

Pour définir cette vision commune, il nous faut définir l'idéologie fondamentale et les grands objectifs ambitieux du projet.

Définir l'idéologie fondamentale de notre projet

L'idéologie fondamentale est composée de deux axes : le but fondamental et les valeurs fondamentales.

Le but fondamental est intemporel, il constitue la raison d'être de notre entité pour au moins 100 ans. C'est le trait d'union qui nous unit tous. Il constitue notre motivation profonde.

Pour définir ce but, il faut donc se demander pourquoi faisons-nous tous du badminton.

Pourquoi le badminton est mondial ? Pourquoi sommes-nous 200 000 à le pratiquer assidument dans les clubs affiliés ?

Pourquoi le badminton touche-t-il tous les publics de « 7 à 77 ans » ? Ce qui disons-le au passage en constitue une pratique sportive majeure.

Pourquoi donnons-nous de notre temps en nous investissant sans compter dans les clubs, les comités ou la ligue ?

Pourquoi vibrons-nous lors des internationaux de France de badminton ?

Pourquoi voulons-nous si profondément voir un jour un champion olympique français ?

Pourquoi voulons-nous plus de clubs et de licenciés et pourquoi rêvons-nous de disposer un jour d'équipements structurants ?

La liste des « pourquoi » pourrait être longue et le questionnement pourrait nous emmener bien loin, peut-être tout autant que les réponses que nous souhaitons y apporter. Les raisons du « pourquoi » sont souvent des réponses individuelles, ce que nous définissons volontiers comme « une pratique de consommateur ». Mais il peut être tout aussi question d'un véritable engagement associatif ou d'une mise en projet individuelle ou collective.

Bref, la question de départ se décline en une multitude d'interrogations qui à son tour nous apporte tout autant de raison de pratiquer le badminton. Mais au bout de la chaîne ou peut-être au tout début, une seule chose nous unit : la passion de ce sport que nous aimons pratiquer, arbitrer, diriger, administrer, fédérer.

Voici donc posé le but fondamental qui constitue le socle du projet de la ligue Grand Est :

Partager la passion du badminton

Les valeurs fondamentales font quant à elles référence à des perceptions qu'une personne partage avec des membres de notre groupe social. Elles peuvent orienter nos actions en les inscrivant dans une société en fixant des buts et des idéaux. Elles constituent une "morale" qui nous donne les moyens de juger de nos actes et de construire ensemble une « éthique badminton ».

Partager la passion ne nous suffit donc pas, nous avons besoin d'être de belles personnes, d'être des acteurs influents dans la société dans laquelle nous vivons. Grâce à ce projet et à sa mise en œuvre effective, nous souhaitons jouer un rôle qui dépasse largement le cadre de la pratique de notre passion. Nous voulons nous engager et avoir une utilité sociale. Nous voulons partager et transmettre pour au moins 100 ans des valeurs qui nous sont chères et qui nous unissent. Ces valeurs fondamentales balayent l'ensemble de nos actions et doivent éclairer nos décisions. Elles sont au nombre de quatre :

Convivialité

Education

Performance

Solidarité

La convivialité est l'essence même de notre pratique, elle se retrouve sur le court mais aussi en dehors. Il nous importe que celle-ci soit partout, au sein des clubs, mais aussi à l'occasion de chaque action, réunions ou compétitions. C'est en premier lieu un respect et un consentement mutuels mais il s'agit surtout d'éprouver du plaisir à vivre ensemble des instants de vie grâce et par le badminton. Dans le contexte social actuel, cette valeur de convivialité a juste l'ambition d'apporter un rayon de soleil et un instant de joie aux gens qui se retrouve autour du badminton. En ce sens, le badminton est cohésion et il constitue plus que jamais un élément de lien social.

L'éducation est placée au cœur de la pratique notamment chez les jeunes. Nous souhaitons élever le niveau sportif à tous les âges de la pratique, mais d'une manière plus large, chacune de nos actions doivent aussi nous permettre de guider les enfants vers une vie d'adulte éclairée dans un environnement changeant. Nous sommes attachés à voir nos jeunes badistes s'épanouir dans le présent de leur pratique mais nous voulons aussi qu'ils soient des acteurs et qu'ils s'engagent. C'est pourquoi il nous paraît important de les préparer à la citoyenneté, à la responsabilité, à leur santé future. Cette valeur éducative est une valeur de transmission de générations en générations, elle constitue le sens et l'histoire de l'humanité et sans remplacer le rôle des familles ou celui de l'école, nous pensons que les acteurs du badminton ont une responsabilité de ce point de vue.

La performance est évidente dans le monde sportif. Elle est présente à tous les niveaux de compétition ; elle l'est aussi dans les pratiques moins formelles où finalement chacun s'évertue à compter les points. Mais la performance en tant que valeurs se situe à d'autres niveaux et dans d'autres dimensions. On pourrait parler de performance humaine, c'est à dire d'efficacité dans nos relations et nos interactions. On définit tout aussi bien la performance du projet et

sur l'efficacité des processus mis en œuvre pour atteindre les objectifs. Cela fait référence à la synergie de notre système associatif et engage chacune de nos actions du club à la ligue en passant par les comités. Pris dans un sens large, il s'agit bien d'une valeur de performance que dépasse le simple cadre sportif.

La solidarité est un lien social d'engagement et de dépendance entre tous les membres de notre famille badminton. Elle se rapproche de notre première valeur de convivialité mais elle se veut aller plus loin. C'est en effet une valeur d'entraide entre tous les acteurs. Dans une société de plus en plus individualiste, le badminton tend à rapprocher les gens qui le pratiquent. En partageant cette valeur fondamentale, nous voulons lutter contre cette tendance à se renfermer sur soi.

Définir les grands objectifs ambitieux de notre projet

Les objectifs ambitieux vont guider nos actions à 10 ou 30 ans. Nous ne sommes pas certains de les atteindre mais ils donnent un cap à notre projet et vont orienter nos choix immédiats pour avoir des effets à long terme. Ils sont au nombre de quatre et répondent à notre philosophie :

Entreprendre pour construire ensemble le badminton de demain

1. Permettre à chacun de trouver un club de badminton structuré à proximité de chez lui.

Nous sommes sur une projection de 400 clubs implantés dans chaque bassin de vie avec une perspective qui pointe à 30 000 licenciés.

2. Contribuer à la formation de joueurs de haut niveau et accompagner les projets individuels et les projets de clubs dans la performance sportive.

Nous sommes sur une projection de 200 écoles françaises de badminton disposant d'un encadrement formé, de 30 clubs avenir en relation forte avec un pôle espoir régional. Nous projetons aussi d'accompagner les parcours isolés et atypiques de joueurs ainsi que toutes les initiatives de clubs désireux de s'engager dans la performance.

Sur la pratique senior nous envisageons l'identification d'un groupe d'entraînement d'une quinzaine de joueurs de niveau Top 50 mondial permettant aux clubs de la région grand EST d'évoluer dans les meilleures divisions nationales en interclubs.

3. Contrôler nos lieux de pratique pour développer et diversifier l'activité et répondre aux différentes attentes.

Nous sommes sur une projection de 10 équipements spécifiques dédiés au badminton implantés stratégiquement sur l'ensemble de la région.

4. Accélérer le processus de professionnalisation pour répondre avec efficacité aux nouveaux besoins et exigences.

Développer et accompagner les clubs employeurs. Mutualiser les moyens par le biais d'un groupement d'employeurs du grand EST.

Optimiser les compétences de chacun des acteurs (bénévoles et professionnels).

Nous sommes sur une projection de 40 clubs employeurs, et d'un groupement d'employeurs permettant de déployer un salarié par bassin de vie : 30 salariés et 100 clubs concernés.

Réussir l'exécution de la stratégie

Pour réussir l'exécution de notre projet et relever le défi de ces grands objectifs ambitieux, nous avons organisé le management stratégique autour de 4 piliers :

Les quatre piliers stratégiques



Les clients

Il s'agit de déterminer et de répondre aux attentes des « clients » :

- les licenciés (type de pratique, lieu de pratique, ...),
- les clubs et les comités (soutien technique, financier, partenarial...),
- les collectivités territoriales (« prestation de services », appui technique...),
- les autres partenaires (compétences, ...).

Les processus internes

Il s'agit d'adopter la meilleure organisation possible pour répondre à la demande de nos « clients » et nos partenaires et d'atteindre nos objectifs. Les processus s'organisent en 3 axes :

- Les processus opératoires : qui se déclinent en plans d'actions et s'inscrivent dans un fonctionnement interne permettant de répondre de manière satisfaisante aux attentes.
- Les processus innovations : permettant d'imaginer la pratique de demain (mode de pratique, lieu de pratique, attentes...) et d'anticiper les demandes des partenaires (évolutions sociales, économiques, ...).
- Les processus de communication : en interne et en direction de nos partenaires.

Les processus organisationnel

Il s'agit d'envisager l'ensemble des acteurs du système (élus, bénévoles, salariés) et leur interactions :

- Compétences, formations, satisfactions, efficacité, épanouissement de chacun des acteurs.
- Efficacité du système d'information interne.
- Capacité avoir de bonnes interrelations.
- Motivation et autonomie de chacun des acteurs.
- Participation au projet, plan de carrière, rémunération des salariés.

Les perspectives financières

Il s'agit d'adopter un modèle économique adapté :

- En développant les ressources nécessaires à notre projet (croissance et diversification) : cotisations, prestations annexes, subventions, mécénat.
- En ayant une logique de rationalisation coût/efficacité.
- En maîtrisant nos besoins financiers (réserves, trésorerie...).

Les tableaux de bord prospectifs

Encore à construire...

Deux types de tableaux de bord : Instance et individu

Tableau de bord de la Ligue.

Tableaux de bord de chaque comité.

Tableaux de bord de chaque salarié.

Au-delà d'une évaluation simple de résultats quantitatifs, ces tableaux de bord prospectifs vont nous permettre de :

- Assurer le suivi du projet et réaliser les ajustements en intégrant les différents feedbacks au système.
- Traduire et clarifier la vision afin d'établir un consensus.
- Communiquer et mettre en relation afin de définir et de communiquer les objectifs, de relier les récompenses et les mesures de la performance.
- Planifier l'activité en choisissant les cibles, en harmonisant les initiatives stratégiques, en allouant les ressources et définissant les étapes.

Les sept axes opérationnels

Nous avons priorisé sept axes dans la phase opérationnelle du projet. Bien que présentés de manière linéaire et cloisonnée, ceux-ci sont en interaction et balayent d'autres champs qui nous ont semblés moins prioritaires.

1. Secteur jeunes
2. Secteur adultes
3. Secteur haut niveau
4. Secteur du développement des compétences des acteurs
5. Secteur influence & communauté
6. Secteur économique & financier
7. Secteur équipement

Les objectifs opérationnels

Secteur jeunes

Proposer une pratique sportive et éducative pour le plus grand nombre de jeunes sur l'ensemble du territoire :

- Attirer et accueillir dans les clubs en proximité le plus grand nombre de jeunes le plus tôt possible.
- Fidéliser et encadrer les jeunes dans les clubs structurés autour d'un projet associatif avec un encadrant formé.
- Proposer et une offre compétitive adaptée.

Secteur adultes

Proposer une pratique conviviale, sociale et sportive pour le plus grand nombre d'adultes sur l'ensemble du territoire :

- Attirer et accueillir dans les clubs en proximité le plus grand nombre d'adultes.
- Fidéliser et encadrer tous les adultes dans les clubs en proposant une pratique régulière et adaptée au rythme et aux aspirations en favorisant l'épanouissement, la santé et le bien-être de chacun.
- Répondre aux attentes de compétition et proposer des formules adaptées.
- Répondre aux attentes des publics éloignés de la pratique : les seniors, les personnes en situation de handicap.
- Développer le sport en entreprise.

Secteur haut niveau

Proposer une pratique compétitive de haut niveau pour les jeunes et les adultes :

- Accompagner les potentiels émergents de manière individualisée et organiser le parcours de l'excellence sportive.
- Développer un maillage territorial (EFB, clubs formateurs régionaux, clubs avenir nationaux, Pôle espoir régional, pôle France, INSEP), créer de la motivation et de l'implication pour faire partie de ce processus de haut niveau.
- Accompagner les projets de haut niveau des joueurs, des clubs, des entraîneurs.
- Développer la culture de haut niveau et organiser de grandes manifestations sportives.

Secteur du développement des compétences

Favoriser l'engagement associatif et développer les compétences de l'ensemble des acteurs :

- Accompagner les dirigeants.
- Former les animateurs et les entraîneurs bénévoles.
- Former les officiels de terrain.
- Professionnaliser l'encadrement et développer l'emploi.
- Développer des compétences fonctionnelles et transversales pour tous les acteurs au service du projet et de sa systémie.

Secteur influence & communauté

Créer une identité forte, organiser les interactions et favoriser le rayonnement du badminton dans le paysage régional :

- Identifier et répondre aux enjeux du territoire.
- Peser sur l'environnement en interne : impliquer, motiver, valoriser les dirigeants de clubs. Optimiser la communication interne.
- Peser sur l'environnement en externe : création d'une base de données des décideurs à chaque niveau, processus de communication, créations d'outils innovants pour le lobbying.

Secteur économique & financier

S'inscrire dans la modernité et dans l'innovation pour proposer un nouveau modèle financier :

- Développer des services aux acteurs sportifs, payants mais inférieurs au prix du marché, peuvent tout particulièrement inclure :
 - Une aide à la gestion des emplois (feuilles de paie, bordereaux de cotisations URSSAF).
 - Le développement d'outils informatiques et/ou de comptabilité pour les clubs (avec possibilité de formation).
 - L'appui, l'accompagnement et le diagnostic de clubs sur la gestion de l'emploi et la fonction employeur.
 - L'aide et le soutien à la communication : création de site web ou création graphique (logo, plaquette...).
 - Développer les plateformes internet au service de la communication des clubs.
 - Développer le concept de « centrale d'achats » pour proposer des prix attractifs aux clubs et aux licenciés.

Secteur équipement

Donner aux clubs les moyens de son développement :

- Le contexte est de plus en plus favorable pour que les clubs se positionnent comme gestionnaire de leur équipement. Cette prise en charge leur permet notamment de pouvoir organiser plus librement leurs activités dans l'équipement et d'optimiser l'utilisation de ce dernier. [SEP]
- La gestion d'un équipement sportif est donc un avantage stratégique majeur pour un club sportif car il permet de s'extraire de la contrainte de l'obtention des créneaux et de leurs effets néfastes sur l'organisation du club, la gestion des plannings des activités ou l'accès des adhérents aux installations.

S'engager sur un projet d'équipement dans la durée :

- Se positionner comme gestionnaire d'un équipement sportif doit se faire dans la durée. Le délai entre la naissance d'un projet de gestion et la construction de l'équipement proprement dit peut en effet atteindre une dizaine d'années.
- Si l'équipement existe déjà, la délégation de gestion est aussi un processus long du fait des négociations à conduire avec la collectivité propriétaire. Le club doit notamment se montrer légitime et crédible dans son positionnement et faire preuve de patience pour convaincre les élus.

Avoir une vision claire du management de l'équipement : pour un club sportif souhaitant se positionner comme gestionnaire de son équipement, il convient qu'il ait une vision claire de son projet de management dudit équipement :

- le club doit préparer la gestion de l'équipement et anticiper les moyens financiers pour le faire.
- le club ne doit pas payer l'entretien de l'équipement, ni les fluides qui sont du seul ressort de la collectivité territoriale propriétaire.
- le club doit concevoir un projet d'animation pour l'équipement qui réponde aux besoins de toute la population et s'inscrive en cohérence avec la politique sportive municipale et/ou intercommunale.
- le club doit participer avec les services techniques de la collectivité locale à l'entretien de l'équipement : il doit avoir une vision d'avenir pour l'équipement, être capable de proposer des évolutions à la collectivité territoriale et tenir un plan d'investissement.
- le club doit recruter et former des collaborateurs pouvant assurer des missions de gestion, d'accueil et d'entretien de l'équipement sportif. Il doit intégrer dans son projet de club une dimension de management d'équipement.

Les plans d'actions

Les propositions ont été rassemblées dans 13 plans d'actions opérationnels et évaluables.

Secteur jeunes :

PA1 : Le BaD découverte

- Le bad à l'école, les compétitions scolaires, la formation des enseignants, les rythmes scolaires, les sections sportives, les jeunes officiels, les passerelles avec les clubs.

PA2 : Le BaD EFB

- Développer et structurer les EFB, la formation des entraîneurs, la qualité des contenus de formation des jeunes, le Dispositif Jeunes, le PassBaD, le MiniBaD.

PA3 : Le BaD sportif

- Une offre compétitive adapté à tous les jeunes et en proximité.

Secteur adultes :

PA4 : Le BaD fédérateur

- Le soutien au projet de nos clubs, la création de nouveaux clubs, les clubs non affiliés, le développement durable.

PA5 : Le BaD pour tous

- Le développement de nouvelles pratiques, les loisirs, les pratiques féminines, le paraBaD, le sport adapté, les seniors...

PA6 : Le BaD compétition

- Une offre compétitive adulte adaptée aux attentes.

Secteur Haut Niveau :

PA7 : Le BaD avenir

- Les parcours personnalisées d'accèsion au haut niveau, le dispositif avenir, les clubs avenir, le pôle espoir régional, les collectifs départementaux et régionaux. Le travail collaboratif des entraîneurs.

PA8 : Le BaD excellence

- L'accompagnement des projets et des joueurs de haut niveau, le centre universitaire d'entraînement, l'accompagnement des manifestations d'envergure régionale, voire internationales, la valorisation des partenariats régionaux.

Secteur du développement des compétences :

PA9 : Le BaD compétences

- La formation des dirigeants et l'accompagnement dans l'élaboration des projets associatifs, le schéma régional de formation (cadres et officiels).

PA10 : Le BaD pro

- La professionnalisation des encadrants techniques, la recherche de solutions alternatives de gestion des associations : partages de compétences, regroupements de clubs...

Secteur influence & communauté :

PA11 : Le BaD influence

- Le travail en réseaux, les partenariats institutionnels et privés, la prospective, la communication, les clubs affaires. La diversification des outils en fonction des cibles et de la stratégie.

PA12 : Le BaD territorial

- Le travail en interaction avec les comités et les clubs, les élus et les salariés. Partage des savoirs faire et outils de gestion de projet et d'animation du territoire.

Secteur économique et financier :

PA13 : Le BaD financier

- Le développement de prestations innovantes et répondant aux attentes. Les partenaires.

Secteur équipement :

PA14 : Le BaD équipement

- Le schéma régional des équipements, l'accompagnement de stratégies d'implantation de salles.

On aime tous le BaD – On a tous l'esprit BaD

On aime le jouer, le matcher, l'arbitrer, l'administrer, l'enseigner, le coacher, en parler sur le court, dans les clubs...ou autour d'une bonne bière.

Le rôle de la ligue est de faire

Partager notre passion du BaD

C'est le but fondamental de notre projet

Entreprendre pour construire ensemble le badminton de demain

...Notre philosophie

Tout en portant des valeurs pour être tous acteurs de la société

Convivialité

Education

Performance

Solidarité

Nous nous projetons vers de grands objectifs ambitieux pour développer la pratique

1. Permettre à chacun de trouver un club de badminton structuré à proximité de chez lui.

2. Contribuer à la formation de joueurs de haut niveau et accompagner les projets individuels et les projets de clubs dans la performance sportive.
3. Contrôler nos lieux de pratique pour développer et diversifier l'activité et répondre aux différentes attentes.
4. Accélérer le processus de professionnalisation pour répondre avec efficacité aux nouveaux besoins et exigences.
Développer et accompagner les clubs employeurs. Mutualiser les moyens par le biais d'un groupement d'employeurs du grand EST.
Optimiser les compétences de chacun des acteurs (bénévoles et professionnels).

Pour réussir le pilotage stratégique de notre projet nous avons opté pour un management systémique organisé autour de 4 piliers

L'attente de clients

Les processus internes nécessaires au bon déroulement

L'organisation de l'ensemble des acteurs

Les perspectives financières

Pour agir, nous avons priorisé sept axes opérationnels

1. Secteur jeunes
2. Secteur adultes
3. Secteur haut niveau
4. Secteur du développement des compétences des acteurs
5. Secteur influence & communauté
6. Secteur économique & financier
7. Secteur équipement

Et enfin, nous avons construit 13 plans d'actions en lien avec chacun des sept axes

PA1 : Le BaD découverte

PA2 : Le BaD EFB

PA3 : Le BaD sportif

PA4 : Le BaD fédérateur

PA5 : Le BaD pour tous

PA6 : Le BaD compétition
PA7 : Le BaD avenir
PA8 : Le BaD excellence
PA9 : Le BaD compétences
PA10 : Le BaD pro
PA11 : Le BaD influence
PA12 : Le BaD territorial
PA13 : Le BaD financier
PA14 : Le BaD équipement

