

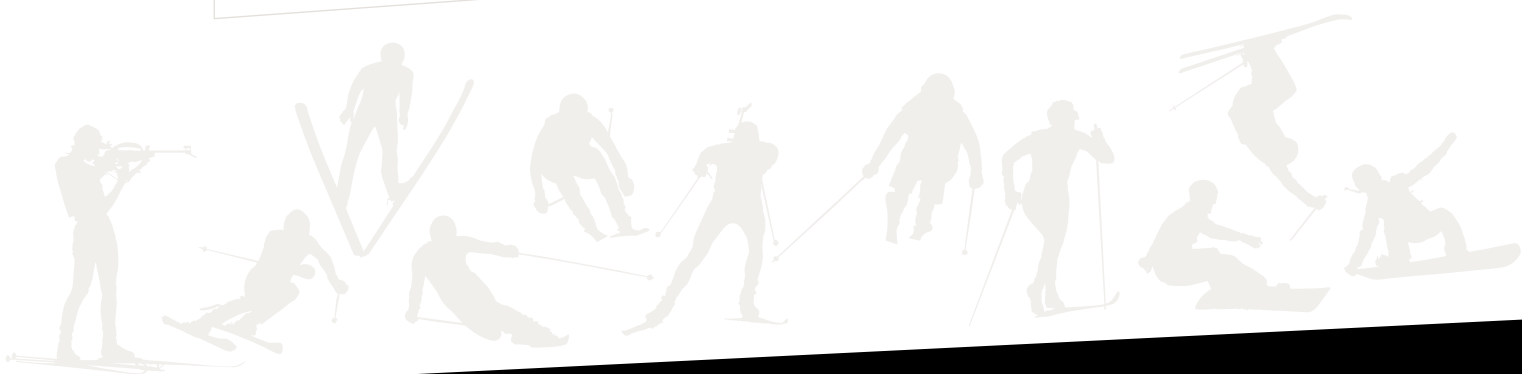


Plan National de **DÉVELOPPEMENT**

Le **“LOISIR”**

à la Fédération,
vecteur de

DÉVELOPPEMENT





INTRODUCTION

Michel VION

Président de la Fédération Française de Ski



Pourquoi un Plan National de Développement ?

Les Jeux Olympiques 2014 ont amené à notre Fédération un nombre historique de médailles, plaçant la France au rang des quatre meilleures nations mondiales du ski et du snowboard. Nous pouvons tous nous réjouir des résultats exceptionnels réalisés par nos athlètes à SOCHI. Notre objectif d'excellence doit perdurer et nous nous attachons à tout mettre en œuvre pour accompagner les athlètes français dans la recherche de performance et participer ainsi au rayonnement de la France à l'international.

Néanmoins, nous sommes vigilants à l'évolution des formes de pratique et nous devons soutenir l'activité des clubs affiliés, en particulier autour de la dimension loisir. Les évolutions sociétales et les attentes des pratiquants nous obligent à **nous adapter** et à **être innovants**.

C'est pourquoi la Fédération Française de Ski a lancé un **Plan National de Développement** destiné à mieux promouvoir et à valoriser la pratique des disciplines de glisse au sein des Clubs affiliés à la FFS au profit de tous les licenciés, loisirs ou compétiteurs. Ce programme, qui s'enrichira au fil des saisons, a pour objectif d'apporter aux licenciés FFS, actuels et futurs, tous les motifs de satisfaction en termes d'activités de loisir, de pratiques compétitives et d'avantages.

Ce dispositif est destiné à répondre efficacement aux attentes de nos clubs, et tout particulièrement de ceux qui accueillent nos licenciés loisir.

Comment s'est construit le Plan National de développement ?

Pour être fort, il faut être uni. Parce qu'il faut que ce Plan National de Développement soit adopté et partagé par l'ensemble du réseau fédéral, nous avons souhaité le « co-construire » avec les Comités Régionaux et les clubs affiliés.

Sa rédaction définitive est notamment issue d'un questionnaire administré auprès des Présidents de Clubs (mars 2014) et des débats qui ont suivi à l'occasion du 1^{er} Forum des Présidents (mai 2014). L'organisation de ce moment

d'échanges, autour d'une véritable ambition partagée, fut une première pour notre Fédération. Nul doute que ces événements devront être reconduits, afin que chacun puisse s'exprimer et participer aux évolutions de la stratégie fédérale pour les 4 années à venir.

Une stratégie globale pour un développement local

Avec ce Plan National de Développement, nous avons souhaité positionner la Fédération sur deux niveaux distincts.

D'une part, de manière globale et durant les prochaines années, la Fédération portera au niveau national un certain nombre de grandes problématiques en relation avec ses partenaires économiques de la montagne. Par delà ces réflexions, la Fédération se placera en position de « catalyseur », afin d'impulser une véritable dynamique, notamment en termes promotionnels et événementiels, de diversification des activités.

D'autre part et plus localement, la Fédération souhaite se positionner efficacement en appui et en soutien des clubs et des comités. Les chapitres qui suivent présentent des mises en œuvres opérationnelles et des mesures directement applicables sur les territoires. Concrètement, cela s'est traduit dès l'automne 2014 par le lancement d'une nouvelle campagne de communication pour la FFS, à la fois moderne et décalée, en rupture avec le passé. Par delà la communication, la mise en pace de la « **Boîte à Outils du développement** » est un exemple concret de mesure pertinente et adaptée à destination des clubs.

Je suis convaincu que l'ensemble des structures liées à la Fédération reprendront ce Plan National de Développement à leur compte, en l'adaptant et en le déclinant selon leurs spécificités locales.

Je sais pouvoir compter sur le dynamisme des structures fédérales pour mener à bien cette mission, et pour parvenir, ensemble, à développer encore davantage nos activités.

Sportivement,





D'un constat partagé à

un Plan National adopté



En amont de la formalisation du Plan National de Développement, un travail de concertation a été entrepris auprès de l'ensemble des acteurs du réseau fédéral. Un constat partagé a ainsi été formalisé et voici quatre axes d'analyse fortement impactants :

Hétérogénéité des clubs

Même si l'activité fédérale reste majoritaire dans les Alpes du Nord, les clubs sont implantés sur l'ensemble du territoire national. Ce maillage conduit à une typologie variée de clubs, avec par exemple 30 % des clubs qui concentrent 70% des licenciés. De la même manière, les 1 000 clubs affiliés à la FFS ont tous développé des spécificités, tant dans les activités pratiquées que sur les dimensions appréhendées : montagne / plaine, urbain / station / vallée, loisirs et/ou compétition, enfants et/ou adultes, ...

Un avantage « concurrentiel » difficilement identifiable

Si la prise de licence offre aujourd'hui aux licenciés de nombreux avantages, qu'ils soient non commerciaux (convivialité et lien social, sorties organisées par le club, encadrement, ...) ou commerciaux (offres préférentielles), il est difficile de dégager une « plus value » unique et prépondérante. Partant de ce postulat, il est clair qu'en termes de communication, le cœur de l'argumentaire devra être orienté sur la diversité des atouts des clubs affiliés (et non une « plus-value unique ») : les « sorties packagées », la multi-activités, l'encadrement bénévole...



Diversité des disciplines

Du ski alpin au biathlon, en passant par le snowboard ou la randonnée nordique, la Fédération Française de Ski compte de nombreuses disciplines et pratiques. Cette diversité, couplée à la possibilité d'organiser des activités « hors ski » (randonnée, marche nordique, ...) est un véritable atout à valoriser. Elle permet en effet de cibler et de répondre aux attentes d'une typologie variée de licenciés. La condition étant de parvenir à assurer le maintien d'un encadrement adapté et diversifié afin que les clubs affiliés puissent organiser efficacement ces activités.

Un sport « de vacances »

Activités pratiquées par près de 10 % des français, les sports d'hiver restent pour autant majoritairement des loisirs « de vacances », de séjournants, qui ne doivent pas être considérés comme la « cible » de ce Plan National de Développement. Contrairement à de nombreuses activités, il est fondamentalement utopique de penser que l'ensemble des 6 millions de skieurs en France constituent des « licenciés potentiels » (et donc la « cible »).

A cela s'ajoutent enfin les spécificités liées au contexte et à l'organisation des « sports d'hiver » en France, à savoir :

- un « terrain de jeu » très souvent géré par le secteur privé,
- et un encadrement professionnel en environnement spécifique.

Activités
alpines

Activités
freestyle

Multi-activités

Activités
nordiques

Activités
connexes et
"hors neige"

QUELQUES CHIFFRES CLÉS pour la saison 2013 - 2014

- Environ **135 000 licenciés** dont **80 000 « Licenciés Loisir »**
- Taux de « Turn over » (entrants / sortants) > à **30%**
- **Âge médian** des licenciés loisirs et compétiteurs = **21 ans**
- Plus de **1 000 clubs** sur le territoire national
- Près de **8 000 Moniteurs Fédéraux**
- **Site internet FFS : 1 million de visites / an**
- **2/3 des Présidents** de Clubs estiment qu'ils sont dans une « **dynamique positive** »
- **3/4 des Présidents** de Clubs estiment que leur club a la **volonté de se développer** (événements, activités proposées, ...)

Licences et
licenciés

Activités
des clubs

Transversalité

Dirigeants et
encadrants

Promotion et
communication

PARTIE 1 :

Philosophie du Plan National de Développement

Un plan de développement pluriannuel pour répondre à un impératif de « mouvement »

La Fédération, les Comités Régionaux et les Clubs doivent s'adapter :

aux évolutions sociétales

Pyramide des âges (importance des seniors), zapping, besoin d'autonomie et de sens, reliance, rapport au corps et à la santé, « do it yourself », ...



aux attentes des pratiquants

Licenciés et non licenciés, évolution du rapport au club, multi-activités, découverte, plus de flexibilité et moins de contraintes, passage du pratiquant au consommateur (voir au consomm-acteur), expériences et émotions, convivialité et partage, ...

à un environnement « en mouvement »

Matériel et immatériel avec l'évolution des pratiques et des activités, le numérique et les processus de dématérialisation, le club comme « outil » au service de la collectivité et des populations, le développement durable, la concurrence des autres fédérations, ...

Une identité forte sur laquelle il convient de capitaliser

S'il ne fallait retenir qu'un dénominateur commun à l'ensemble du « réseau fédéral » - le « **cœur d'activité** » - celui-ci devrait se résumer autour des notions de glisses, de ski, de passion et de partage. La FFS, les clubs et les licenciés sont réunis autour d'un même attrait pour les pratiques de sports d'hiver, ce qui constitue une véritable spécificité et une identité propre.

La pratique dans un club et la convivialité inhérente aux structures associatives constituent un formidable « **supplément d'âme** » sur lequel il est fondamental de capitaliser.

Par ailleurs, l'activité des clubs de la FFS ne peut se résumer à une pratique unique, alpine et hivernale. Elle doit s'adapter aux attentes et à la multiplicité des pratiquants, tout en préservant son **modèle associatif, avec le club comme « lieu de vie » et « cadre social »**.

Aussi, la vision défendue dans le Plan National de Développement pourrait se résumer ainsi : une stratégie qui place « **le club au centre et le licencié au cœur** » du dispositif.

A cette vision il convient d'ajouter un positionnement partagé, une ambition commune autour de trois grands principes fédérateurs : lisibilité, unité, modernité.

- **Lisibilité** car la population (notamment les « cibles identifiées ») doit intégrer le fait que les clubs de la FFS offrent un panel d'activités et de modalités de pratiques, du débutant à l'élite, du ski alpin au biathlon. La diversité des clubs et des activités proposées doit devenir un atout. Il faut pour cela parvenir à faire savoir que les clubs de la FFS sont ouverts à tous et améliorer la lisibilité de nos pratiques sportives.
- **Unité** car si les clubs de la FFS partagent le même socle de valeurs et le même « supplément d'âme », ils doivent aussi s'engager dans un processus d'amélioration commun et partagé, autour d'une même vision. Cela doit notamment se traduire par des prises de paroles coordonnées, s'appuyant sur les mêmes leviers, le même environnement graphique et utilisant les mêmes éléments de langage.
- **Modernité** enfin car le réseau fédéral doit être en mesure d'innover et de s'adapter aux évolutions sociétales. Les activités hivernales jouissent d'une popularité importante et leur pratique constitue un marqueur social (activité de filiation). Vouloir diversifier les activités, développer des pratiques innovantes et investir les réseaux sociaux, c'est s'assurer que la FFS et ses clubs resteront marqués de valeurs positives et contemporaines.

OBJECTIFS généraux à l'horizon 2018

L'approche retenue pour l'élaboration du Plan National de Développement étant pluridisciplinaire et transversale, l'ambition fédérale doit être pensée à moyen et long terme.

Le Plan National de Développement couvre ainsi la période 2014-2018, avec des objectifs généraux et des mises en œuvre qui tiennent compte de toutes les dimensions du réseau fédéral (approche systémique).



► **Fédérer**

(le réseau fédéral autour d'un projet)

► **Fidéliser**

(les licenciés et les clubs)

► **Dynamiser**

(l'activité des clubs, la communication, les bénévoles et les licenciés, ...)

► **Innover**

(dans le fonctionnement, la structuration, la communication, la gestion, les outils, ...)

► **Développer**

(le nombre de licenciés, de clubs, les activités proposées, les partenariats, ...)

Bien que ce Plan de Développement n'aborde en aucun cas les problématiques liées à la compétition de haut-niveau et à son accès, celles-ci restent néanmoins bien entendu des objectifs majeurs de la Fédération.

Aussi, et en définitive, ce Plan National de Développement a vocation à s'adresser :

- aux clubs de plaine dans sa dimension « loisir »,
- aux clubs de montagne dans sa dimension « compétition » / « pratiques compétitives ».





CIBLES : un Plan National de Développement, pour qui ?

Rappelons tout d'abord que les 5 à 6 millions de skieurs en France ne constituent pas tous des « licenciés potentiels ». Ces pratiquants sont en majorité des séjournants, en vacances ou des résidents secondaires, qui ne sont pas nécessairement intéressés par une pratique plus régulière dans le cadre d'un club de la FFS. **Aussi, le Plan National de Développement n'a pas vocation à s'intéresser aux populations « séjournantes ».**

La **cible prioritaire** de ce programme se trouve donc plutôt autour d'une population habitant dans un périmètre « proche » des stations de sports d'hiver (inférieur à 2 h de route), avec une attention toute particulière à porter sur les bassins urbains sur lesquels persiste une forte marge de progression. L'estimation quantitative de cette population est très complexe car peu d'études relatives à cette problématique existent à ce jour.

Cette cible sera majoritairement déjà pratiquante.

Cette population « cible » peut, bien entendu, se décomposer autour de caractéristiques sociodémographiques et comportementales : enfants (5-12 ans), « jeune à l'esprit compétiteur ou freestyler » (12-25 ans), « pratiquant loisir adulte », « familles », « seniors », « jeunes mamans »...

A ce ciblage orienté « pratiquant », il convient d'ajouter une mission générale de développement de la pratique et d'accessibilité de celle-ci au plus grand nombre. Un ensemble d'actions (notamment autour d'événementiels), seront envisagées pour permettre aux néophytes et aux publics éloignés de la pratique, la découverte des activités de la Fédération et de ses clubs.

Il est évident que le processus de développement qui s'engage doit aussi intégrer un **ciblage interne**, orienté autour des dirigeants licenciés, qui doivent devenir les « ambassadeurs » du projet fédéral de développement.



POSITIONNEMENT : l'affirmation du « loisir »

Un certain nombre d'analyses sociologiques ont été pris en compte lors de l'élaboration du Plan National de Développement. Ces éléments ont conduit à un certain nombre de choix et d'arbitrage pour caractériser le positionnement de la Fédération concernant le loisir :

- Remettre au centre de nos pratiques la notion de **loisir**.
- **Sortir de la logique systématique de performance** : l'important n'est pas forcément le chronomètre (notion de « compétition - loisir »).
- **Décloisonner** les logiques d'activités = passer d'une logique essentiellement alpine à une logique de glisses.
- Mettre en avant la **convivialité** et la « **passion partagée** » : le club comme lieu de vie et vecteur de lien social.
- Valoriser **les atouts intrinsèques des activités** : pleine nature, vitalité, santé, bien être, émotions...

Clés de lecture

La philosophie de la Fédération consiste à placer **le licencié au cœur de la réflexion**. Nous avons donc souhaité structurer les actions à venir autour du licencié, de ses attentes, ses besoins et ses freins.

Nous avons ainsi identifié **6 leviers**, qui constituent le « **CŒUR** » du Plan National de Développement :

- 1 > Renforcer le rôle et le statut du **CLUB** comme « porte d'entrée »
- 2 > Développer des **PRATIQUES SPORTIVES** variées et attractives
- 3 > Encourager l'engagement **BÉNÉVOLE** et veiller à la formation
- 4 > Engager un processus de **COMMUNICATION** coordonné et renouvelé
- 5 > Donner davantage de sens à la prise de **LICENCE**
- 6 > S'entourer des partenaires institutionnels et des acteurs des sports d'hiver pour développer **l'ACTIVITÉ DES CLUBS LOISIR**

Ce document comporte des « **flèches** » ➔ qui correspondent à des actions concrètes.

La liste des actions présentées dans ce document n'est pas exhaustive. Si la stratégie de la FFS à l'horizon 2018 est en effet actée, il est fort possible que les actions aujourd'hui formalisées évoluent, tant dans leur nombre que leur contenu, en fonction du contexte et des évaluations qui auront pu en être faites.



Les pages qui suivent présentent un certain nombre de mesures concrètes pour le développement de la FFS. Le tableau ci-dessous dresse un listing, non exhaustif, des actions prévues.

LEVIERS	ACTIONS	TIMING
CLUB	Mise en place d'une « Boîte à Outils »	2014
	« Générateur » de sites internet / outil intégré de communication pour les clubs	Été 2015
	Outils de mutualisation (achat d'équipements par exemple)	2016
	Diffusion d'un modèle adaptable du Plan National de Développement	Printemps 2015
	Formalisation de la Stratégie de Développement Durable	2015 - 2016
	Communication interne « multi-activités »	Été 2015
	Coordination et communication nationale autour des « événements conviviaux »	2015 - 2016
ACTIVITÉS	Outil de suivi pour les pratiquants (performances, activités...), via application et/ou espace licencié	2016
	Dispositif d'incitation (Trophées ?) pour les jumelages / parrainages entre les clubs	2016
	Mise en place des « Parcours Ski Forme »	A partir de 2015
	Encourager le développement des pratiques proposées au sein des clubs / tous publics	Horizon 2016-2017
	Développement du Marathon Ski Tour	2016
	Réflexion autour des circuits de compétition/pratiques compétitives	2016 - 2017
	Développement des activités « Freestyle » avec éventuellement un titre spécifique (« Pass Park »)	2015 - 2016
	Communication spécifique « Freestyle » / développement du dispositif « Freestyle Park »	2015 - 2016
	Evolutions réglementaires pour les courses de promotion	2016 - 2017
BÉNÉVOLAT	Communication interne pour encourager le bénévolat	2015 - 2016
	Tableau synoptique des formations bénévoles / Harmonisation des dispositifs de passerelles	Début 2015
	Dispositif incitatif de parrainage entre les dirigeants et les futurs dirigeants	2016
	Mise en place des « Trophées du Bénévolat »	2015 - 2016
	Développement de nouveaux modules complémentaires : « Santé Forme », « Développement », ...	A partir de début 2015
	Organisation de sessions de formations continues thématiques (accueil, recrutement, ...)	A partir de fin 2015
	Organisation d'un « Educ Tour » au sein des Comités pour échanger autour du Développement	2015 - 2016
	Harmonisation (et pérennisation) des tenues de tous les dirigeants (dont les Moniteurs Fédéraux)	Printemps 2015
	Renforcement des avantages matériels aux Moniteurs Fédéraux	2014
	Création d'un esprit de « communauté des dirigeants bénévoles » (outils digitaux)	A partir de 2016
	Communication nationale autour de la convivialité de nos structures associatives	2016



LEVIERS	ACTIONS	TIMING
COMMUNICATION	Mise en place d'une nouvelle communication globale de la FFS, davantage orientée autour du « loisir »	2014
	Refonte du contenu « loisir » sur les outils de communication digitaux	2014 – 2015
	Lancement d'une campagne de communication digitale	Automne 2015
	Communication nationale autour d'événements « phares » : World Snow Day, Sentez-vous Sport, ...	2015 – 2016
	Fourniture de « kits événementiels » (matériels et immatériels) aux clubs et aux Comités	2016
	Lancement d'une « journée portes ouvertes » (projet à affiner en fonction de l'existant)	2016 – 2017
	Communication régulière de la FFS avec ses licenciés (via emailing)	A partir de fin 2014
	Mensualisation et numérisation du « FFS Infos »	A partir de fin 2014
	Mise en place de questionnaires réguliers, visant à recueillir les avis des clubs, des licenciés, ...	Printemps 2015
	Implication des Equipes de France dans la communication fédérale (« inside »)	A partir de fin 2014
	Rôle « d'Ambassadeurs » pour certains anciens athlètes	2015 - 2016
LICENCE	Programme d'actions autour des universitaires, des Comités d'Entreprise	2016 – 2017
	e-espace licencié	2015 – 2016
	Forum / FAQ sur le site de la FFS	2015 – 2016
	Renforcement des jeux concours	A partir de fin 2014
	Développement des offres du « Club Avantages »	A partir de fin 2014
	Renforcement des « Bons Plans de la FFS »	A partir de fin 2014
	Renforcement et développement du « Pass Découverte »	A partir de fin 2014
	Campagne de promotion digitale pour la mise en avant du Pass Découverte	2015 - 2016
	Evolution du système de prise en ligne de licences	2016
Engagement vers un processus de dématérialisation des licences	2016 - 2017	

Ces actions prévues seront bien entendu établies en lien avec les partenaires institutionnels de la Fédération. Cette **dimension partenariale** (6^e levier d'action) devrait par ailleurs permettre la mise en œuvre d'actions complémentaires (en cours de formalisation).



6 leviers d'action pour développer le loisir

1 • Renforcer le rôle et le statut du club comme « porte d'entrée »

Le club est et doit rester la « porte d'entrée ». L'action de la Fédération doit se porter sur l'accompagnement de ses clubs, en leur offrant des outils et des cadres opérationnels pour une structuration efficiente et un développement maîtrisé.

Les clubs sont les premiers leviers de développement de la Fédération et les dirigeants leurs premiers chargés de promotion et de développement.

1.1 > Aider les clubs avec la mise à disposition d'outils pratiques

La FFS doit accompagner la mise en œuvre du Plan National de Développement par la mise à disposition d'outils exploitables et personnalisables à destination des clubs et des comités.

Ce « service » aux clubs est une condition fondamentale pour susciter l'adhésion et pour permettre aux clubs de s'engager dans de véritables démarches de développement, de fidélisation et/ou de recrutement.

→ Cela se traduit notamment par la mise en place d'une **BOÎTE À OUTILS** à destination des clubs, regroupant un ensemble d'éléments concrets de communication, de gestion, d'outils d'aide à la décision, ...

→ En parallèle, la FFS souhaite proposer un dispositif « intégré » de communication, qui devrait notamment permettre de aux clubs et aux Comités de générer de manière simple et en quelques clics un site internet efficace et facilement administrable.

L'objectif est multiple :

- une démarche partagée et coordonnée par l'ensemble du réseau fédéral (synergie positive),
- un gain de temps et d'énergie pour les dirigeants,
- l'utilisation par les clubs d'outils modernes, pertinents et adaptés (et donc davantage d'efficacité),
- des atouts pour aider les clubs à parvenir à pérenniser et augmenter leurs ressources financières.



ZOOM sur

Une action emblématique : la « Boîte à Outils » du Développement

La mise en place d'une « Boîte à Outils » à destination des clubs dès l'automne 2014 est une priorité du Plan National de Développement.

Entièrement gratuite et accessible par l'ensemble du réseau FFS (clubs et Comités), cette Boîte à Outils prendra la forme d'une **plateforme online** accessible à partir de septembre 2014. Néanmoins, elle sera conçue comme évolutive et son contenu sera progressivement complété de nouveaux éléments sur l'ensemble de la période 2014-2018.

Au final, les clubs pourront trouver au sein de cette plateforme :

- des outils de **communication** téléchargeables et personnalisables (affiches, flyers, plaquettes, programmes d'activités, bannières web, annonces sonores, spot vidéo, ...),
- des outils de **gestion et de structuration** des clubs (modèles de plaquettes « sponsoring », dossiers de partenariat type, tableaux de bord, réglementation et fiscalité, assistance pour les « nouveaux » Présidents, tutoriaux relatifs au mécénat, aux possibilités de subventions existantes, ...),
- une **photothèque** (entièrement libre de droits pour les clubs et les comités) et des éléments de langage pour « une communication réussie »,
 - des outils de **mutualisation** : recueil de bonnes pratiques, Foire aux Questions, achats groupés, ...





1.2 > Identifier et diffuser les bonnes pratiques dans un souci d'amélioration continue et de mutualisation

Le « **partage de bonnes pratiques** » doit être encouragé et il appartient ainsi à la Fédération de renforcer la **mise en réseau des clubs**. L'objectif étant de parvenir, avec l'appui des comités, à favoriser et encourager le développement d'initiatives innovantes qui auraient fait la preuve de leur efficacité :

- mise en place d'outils de coopération (parrainages, recueil de bonnes pratiques et partage d'expériences),
- renforcement du rôle d'animateur des Comités Régionaux,
- création d'outils de mutualisation (expérience, compétences, matériels, achats), ...

1.3 > Renforcer le rôle du club comme outil de développement territorial

Les clubs doivent s'ouvrir sur leur environnement institutionnel et devenir de véritables **points d'appui pour les politiques publiques locales** (accès à la pratique, citoyenneté des jeunes, implication des jeunes adultes dans la vie associative, lien intergénérationnel, ...) :

- réflexion au niveau national pour la signature de conventions cadres entre la FFS et des institutions (étatiques et/ou territoriales) et associations (nationales).

S'ajoute à cela la nécessité pour les clubs et les comités de **définir leur propre Plan de Développement**. Aussi, il sera proposé aux clubs :

- **une version intégrale** du Plan National de Développement, accompagné d'un envoi à tous les Présidents d'un document synthétique explicitant les grands axes du Plan,
- **un modèle « adaptable »** du Plan National de Développement, afin de faciliter et d'optimiser la transposition du Plan au niveau local (prise en compte des spécificités locales),
- la mise en ligne au sein de la « Boîte à Outils du Développement » des différentes « conventions cadres » qui auraient pu être signées.

1.4 > Engager une véritable stratégie de développement durable

La politique de développement engagée par la FFS, doit s'inscrire dans un cadre durable, autour d'une véritable stratégie globale. Celle-ci devra par exemple appréhender notre **responsabilité environnementale** et le rôle de **cohésion sociale** de nos activités. Cette volonté doit se traduire par l'adoption d'une vision claire, la mise en place d'actions concrètes et l'intégration de ces différents concepts dans les formations fédérales :

- Formalisation d'une stratégie nationale de Développement Durable. Les concepts de santé, de bien-être et de citoyenneté seront par exemple des préoccupations centrales.
- Mise en place d'une action d'envergure nationale à partir du printemps 2016.

1.5 > Renforcer le rôle du club comme « pratique sociale »

Bien que les tendances de société s'orientent autour d'une individualisation des pratiques et d'une augmentation du virtuel au détriment du réel, les pratiquants d'activités sportives expriment aussi paradoxalement un **besoin grandissant de reliance et de convivialité**.

Aussi, de nombreuses actions doivent être engagées autour de la convivialité, du lien social et du partage afin d'inscrire l'engagement dans un club comme véritable « pratique sociale » (autrement dit qui « irrigue » la façon de vivre des licenciés) :

- l'encouragement des clubs à développer une **activité « 4 saisons »**, via une communication interne adaptée,
- le développement de « **moments intergénérationnels** » (éventuellement via les courses de promotion),
- le renforcement des « **événements conviviaux** » organisés localement (coordination et communication nationale à mettre en œuvre) ...



2 • Développer des pratiques sportives variées et attractives

Le rôle de la Fédération est d'aider les clubs à pérenniser leurs activités existantes, tout en les accompagnant dans leurs éventuelles volontés d'innovation. Aussi, il appartient à la FFS d'impulser une dynamique autour de deux fondamentaux : **lisibilité et modernité**. Cette nécessaire évolution ne doit pas néanmoins occulter le cœur de notre modèle associatif (**la convivialité et le lien social**) et nos pratiques sportives (qu'elles soient de loisirs ou compétitives).

2.1 > Améliorer la lisibilité des pratiques existantes

Les clubs de la FFS, de part leur histoire, leur structuration et leur fonctionnement, proposent des activités et des pratiques différentes ; cette multiplicité est clairement une des richesses de la Fédération.

Néanmoins, elle peut parfois entretenir un certain « flou » sur les pratiques proposées au sein de chaque club (tant dans les disciplines que dans les formes de pratique). Aussi, il nous faut parvenir à caractériser plus précisément nos pratiques et les expliquer de manière plus efficiente. Afin de parvenir à cette lisibilité d'ensemble, plusieurs actions sont déjà programmées :

- mise en avant au niveau national (via une communication adaptée et innovante) des « atouts » à rejoindre un club : multi-activités, sorties organisées, convivialité, compétitions, encadrement bénévole,...
- création d'**outils de suivi** pour les pratiquants (suivi des performances, suivi des activités pratiquées, des sorties réalisées) via les **outils web** de la Fédération (et de nouveaux outils en développement),
- organisation d'**événements de promotion** spécifiques à des thématiques particulières (exemple : mise en avant des « Parcours Ski Forme » à l'automne 2015),
- incitation des clubs à s'inscrire dans une démarche de **partage**, de mutualisation (**parrainages / jumelages**), renforçant notre dimension associative et visant à offrir un panel d'activités variées et adaptées à tous.

2.2 > Moderniser les pratiques sportives des clubs affiliés

Les évolutions des attentes des pratiquants nous imposent d'innover quant aux activités proposées au sein des clubs de la FFS. Des réflexions sont ainsi engagées au niveau national pour travailler autour de concepts et de notions contemporaines (tendances lourdes) qui permettront de **dynamiser les activités des clubs affiliés**.

A ce titre, voici quelques exemples des réflexions en cours et des projets formalisés :

- un travail autour de la **Santé et de la Forme** : mené par le Comité « Sport Santé », ce projet a déjà vu le jour lors de la saison 2014-2015 avec la mise en place à titre expérimental des « **Parcours Ski Forme** » auprès d'une vingtaine de clubs pilotes. Ces nouvelles formes de pratiques sont orientées autour de la santé et du bien être (avec évidemment une dimension féminine et seniors). La saison 2015-2016 marquera le lancement officiel de cette opération (communication, presse, formation, ...).
- des réflexions à mener autour des **populations débutantes**, pour rendre plus accessible et conviviale la pratique du ski. Ce travail sera mené en **étroite collaboration avec nos partenaires institutionnels**.
- la prise en compte des attentes de certaines populations (jeunes et urbaines notamment) en termes de **flexibilité** et de **liberté**. A ce titre, une expérimentation devrait être menée dès la saison 2015-2016 autour des jeunes pratiquants le Freestyle. Il s'agira de proposer une licence « déconnectée » d'un club spécifique pour une pratique estampillée « FFS » mais en dehors du cadre structurant des clubs affiliés.



ZOOM sur

Pratiques compétitives et courses de promotion

Les « pratiques compétitives » (et notamment les courses de promotion) constituent un axe de développement pour le réseau fédéral. Il convient de mener rapidement une réflexion et des actions à trois niveaux :

- aider au développement de ces compétitions par un **soutien aux clubs et aux organisations** (apporter des outils, accompagner et relayer la communication, ...);
- **identifier et caractériser les circuits** : courses populaires en ski de fond (Marathon Ski Tour), regroupement des courses existantes en ski alpin au sein d'un circuit (appellation à trouver), création de courses et d'un circuit en freestyle dans les snowparks (en ski et en snowboard);
- réfléchir à d'éventuelles **évolutions réglementaires** pour rendre **plus flexibles et plus attrayantes les modalités de courses** (courses en relais, intergénérationnelles, uniquement féminines, ...).

Ces actions s'accompagneront de réflexions liées aux problématiques des titres de licence (système du « ticket course » et/ou licences spécifiques ?).



2.3 > Favoriser les disciplines émergentes

afin de participer au renouvellement de la pratique et accompagner le développement de ces nouvelles activités

Depuis une dizaine d'années, les activités de glisses hivernales ont fortement évolué avec notamment le **développement de l'univers « freestyle »** (ski freestyle et snowboard) qu'il convient d'accompagner :

- ➔ **développement du nombre de clubs proposant l'activité** (appui sur les dispositifs de « passerelles »),
- ➔ actions sur la **problématique de l'aménagement** avec par exemple l'évolution et le renforcement du dispositif « freestyle park » (développer le « terrain de jeu » pour développer la pratique),
- ➔ mise en place d'une **communication spécifique et adaptée** (licence spécifique pour les pratiquants de ces activités, dimension communautaire).

2.4 > Développer et promouvoir la « compétition pour tous »

Un pratiquant « loisir » peut tout à fait avoir envie, au cours de sa saison, de se mesurer à d'autres, davantage dans une **logique de convivialité**, de « **partage d'émotions** » et de challenges que de « compétition pure » et de « podium ».

Aussi, il apparaît fondamental de travailler au développement de la « compétition plaisir », visant à décroiser les logiques de compétition et de loisir.

- ➔ création au niveau fédéral d'un groupe de travail spécifique sur le développement des « courses de promotion » (2015),
- ➔ améliorer la **lisibilité des circuits existants** (2016),
- ➔ simplifier le **système d'appellations** et éventuellement créer un circuit « compétition » (avec la mise en place de règlements spécifiques ?) / 2016-2017.

Ces réflexions intégreront aussi la **Coupe de la Fédération**, son organisation et son positionnement.



3 • Valoriser l'engagement bénévole

Le bénévolat est un des piliers structurels de la FFS et de ses clubs affiliés. Il doit constituer un vecteur de développement prépondérant pour les années à venir.

Cet engagement associatif doit aujourd'hui être encouragé afin de développer le nombre de dirigeants au sein des clubs affiliés.

Ce développement sera engagé en accord avec nos partenaires institutionnels, notamment au regard des spécificités de l'encadrement du ski en milieu montagnard.

3.1 > Encourager et développer le bénévolat

Le développement du bénévolat implique :

- la mise en place d'une véritable stratégie de communication interne pour encourager l'engagement bénévole,
- le maintien de la formation à un niveau permettant d'assurer le bon fonctionnement des clubs,
- l'amélioration de la lisibilité du dispositif des formations fédérales (**diffusion d'un document synoptique** en 2014),
- le développement de la notion de « parrainage », entre un dirigeant et la personne qu'il emmènera dans l'engagement associatif.

D'autres actions spécifiques sont en cours de réflexion et seront programmées et initiées à partir de fin 2015.



ZOOM sur

Le dispositif de formation des moniteurs fédéraux

Le premier objectif poursuivi dans le Plan National de Développement concerne réellement la **LISIBILITÉ** du dispositif existant. Grâce aux **passerelles**, mais aussi aux **modules complémentaires** ou aux **formations** continues, chaque MF peut suivre plusieurs parcours, tous différents, qu'il convient d'expliquer au mieux.

Ainsi, lorsque je suis MF1 alpin, je peux par exemple :

- suivre la formation MF2 alpin (1 semaine),
- m'engager dans une passerelle dans n'importe quelle autre discipline (sauf le ski de randonnée) en 2 jours,
- suivre le module complémentaire « Freestyle » (2,5 jours) ou Santé (2 jours),
- passer des qualifications complémentaires (liées au « sportif » par exemple),
- suivre un ensemble de formations continues (pratique ou théorique),
- etc.

Le nombre de qualifications est bien entendu inhérent à la diversité des activités proposées, mais aussi à une volonté de passer d'une vision verticale à une vision transversale (pluri-qualification).

Le dispositif mis en place est une richesse à condition de pouvoir l'expliquer efficacement.

Un document synoptique, offrant une vision globale et concrète de l'ensemble des formations proposées, sera diffusé à tous les clubs et tous les MF.

3.2 > Multiplier les compétences et les connaissances

Une des richesses de la Fédération Française de Ski et de ses clubs réside dans les **multiples activités qui peuvent y être proposées**. Cela suppose une diversité des qualifications des moniteurs fédéraux alors que l'encadrement reste aujourd'hui encore essentiellement alpin (à plus de 75 %, moins de 1 % pour le ski freestyle et à peine 2 % en ski de randonnée).

Il convient donc d'encourager l'utilisation des passerelles existantes (entre les disciplines d'un même univers) et les formations complémentaires (développement, santé, promotion ...).

Cette volonté va très rapidement se concrétiser avec :

- l'encouragement des moniteurs fédéraux à diversifier leurs compétences à l'aide du **dispositif de passerelles**. Ces dernières seront harmonisées (notamment en durée) pour une meilleure compréhension du dispositif ;
- l'incitation des clubs à la multi-formation (et in fine, la multi-activités) avec la mise en place, dès 2015, d'un concours entre les clubs affiliés (« **Trophées du Bénévolat** »). Celui-ci viendra notamment récompenser (et gratifier) les clubs qui auront su s'inscrire dans une démarche de développement et de valorisation du bénévolat ;
- le développement de **nouveaux modules complémentaires** (sport santé, promotion et communication, développement, ...) et l'organisation de **formations continues « thématiques »** (accueil de certains publics, recrutement de nouveaux licenciés, ...).
- En ce qui concerne les fonctions de «dirigeants», un ensemble de formations spécifiques seront programmées à partir de l'automne 2015 sur les thématiques du développement. Cela se traduira notamment en 2016, par l'organisation d'un «Educ Tour» : une quinzaine de dates partout en France pour échanger et partager autour du Plan National de Développement.

3.3 > Valoriser pour fidéliser

L'engagement citoyen des bénévoles de la Fédération ne doit pas cacher un besoin de reconnaissance et il convient de continuer à valoriser les moniteurs fédéraux par :

- des signes de **reconnaissance** (vestes, macarons, médailles, ...) avec par exemple l'uniformisation dans le temps de la tenue des Moniteurs Fédéraux (à partir de 2015),
- des éléments de **gratification** (avantages matériels, réductions, tenues, ...) avec par exemple la généralisation des avantages offerts à tous les Moniteurs Fédéraux (en place depuis fin 2014),
- une augmentation des liens entre eux, visant à créer une **véritable « communauté »** : Forum des dirigeants, rassemblements annuels régionaux et nationaux (dimension festive), utilisation des réseaux sociaux et des outils web de la FFS, ...

Des réflexions seront par ailleurs engagées concernant la « Licence Carte Neige Dirigeant » (cadre, modalités, accès, tarifs).



ZOOM sur

La « nouvelle image » de la FFS

STRATÉGIE RETENUE :

- Donner davantage d'importance au « loisir » au sein de la communication globale de la FFS (plutôt orientée compétition / notoriété des athlètes et des médaillés) = « la Fédération Française de Ski, c'est aussi du loisir »
- Rendre davantage visible la « plus value » à rejoindre un club afin notamment de fidéliser nos licenciés actuels = mettre en avant de manière claire et efficiente les « avantages » à être licencié (surtout immatériels, qui peuvent varier selon nos cibles et les activités proposées).
- Trouver les bons leviers qui vont permettre d'inciter les non pratiquants et pratiquants de ski (occasionnels) à rejoindre un club de la FFS.

LES MESSAGES : facilité, proximité, convivialité, encadrement bénévole, plaisir, nature, vitalité, forme, glisses, jeu, multi-activités ...

LE CONCEPT :

- une communication orientée autour des glisses et du Club,

- de nouveaux éléments de langage commun à l'ensemble du réseau fédéral,
- principes d'illustrations 3D qui permettent de se placer en rupture avec les communications antérieures et en décalage par rapport aux autres structures effectuant de la promotion dans le milieu de la montagne,
- une affiche générique et 5 déclinaisons : convivialité, multi-activité, sorties « packagées », compétition, forme,
- une nouvelle image qui vient « irriguer » l'ensemble de la communication fédérale : visuel de la licence, poster, dépliants, programmes d'activités, ...
- une communication entièrement personnalisable par tous les acteurs : outils téléchargeables et facilement adaptables.

PERSPECTIVES :

- volonté d'impulser la dynamique en année 1 (automne 2014) par une campagne d'affichages et de spots vidéos menée par la FFS,
- à partir de 2015 et 2016 : renforcement du dispositif et lancement d'une campagne de communication digitale et utilisation des événementiels (avec l'appui des Comités Régionaux) comme outils de promotion (coordination au niveau national / fourniture de « kits »).



4 • Engager un processus de communication coordonné et rénové

La formalisation du Plan National de Développement doit bien entendu s'accompagner d'un dispositif de communication global et innovant. La communication autour de la thématique « loisir » étant jusqu'ici présente au sein de la FFS, la démarche engagée doit être transversale et ambitieuse.

Par ailleurs, et dans le respect des spécificités de chacun, celle-ci devra impérativement être déclinable et adaptable selon les comités, les massifs et les clubs. Enfin, puisque la pratique des jeunes est aussi un des objectifs affirmés de la FFS, il est fondamental d'intégrer à cette démarche les nouvelles technologies de l'information et de la communication.

Enfin, la Fédération souhaite s'appuyer de manière prégnante

sur l'événementiel dans son dispositif de communication. Qu'ils soient sportifs et internationaux (Coupes du Monde) ou locaux et non sportifs (moments conviviaux au sein d'un club), ils sont les vitrines de nos activités et de formidables vecteurs de développement sur lesquels il convient de capitaliser.

4.1 > Une communication « d'unité »

La Fédération Française de Ski, les Comités Régionaux et les clubs doivent adopter une stratégie de communication, un ton et des éléments de langage similaires. Il ne s'agit pas d'uniformiser l'ensemble des chartes graphiques (logo, polices, ...) mais plutôt de donner un **sentiment d'unité à l'ensemble**.

Cela est maintenant possible grâce à la mise en place de « Boîte à Outils du Développement » (accessible depuis « l'espace clubs » sur le site web de la FFS), au sein de laquelle l'ensemble du réseau fédéral pourra télécharger et utiliser de nombreux outils de communication « modernes » et « différenciants ».



Par la suite et à moyen terme, un travail d'envergure devra être réalisé autour de l'événementiel :

- identification des actions « phares » menées par les clubs et les comités (opération de marketing direct en milieu urbain, portes ouvertes, ...) et des secteurs à investir (salons « santé forme », « Semaine Européenne du Sport », « **World Snow Day** », ...),
- coordination des actions existantes en proposant aux clubs et aux comités des outils et des **éléments de langage commun** (objectif de « transformation » en licences),
- la création éventuelle d'outils et de matériels spécifiques (kits) sera étudiée (2015-2016),
- lancement possible d'une **grande opération nationale de promotion**, en lien avec les clubs et les comités, type « journées portes ouvertes » en début de saison (en début de saison 2016 et/ou lors de la « Fête du Ski »).

4.2 > Une communication qui crée du lien

La passion de la glisse et des sports d'hiver constitue un dénominateur commun à l'ensemble des licenciés de la FFS.

En termes de stratégie de communication, cela doit principalement se traduire par un renforcement du lien entre licencié(e)s, clubs, comités et Fédération (le sentiment d'appartenance à un même « groupe de passionnés ») :

- rendre obligatoire le renseignement d'une adresse email pour toutes prises de licence (2014),
- augmenter la prise de parole de la FFS auprès de ses licenciés via un **webzine d'informations fédérales** (1 numéro par mois à partir de 2014-2015),
- organiser ponctuellement (lors du Congrès de la FFS) un « **Forum des Présidents** » (et des dirigeants), afin de partager avec l'ensemble du réseau fédéral l'état d'avancement de la démarche globale de développement,
- mettre en place via le site internet de la FFS un « questionnaire aux licenciés » afin de mieux appréhender leurs attentes (automne 2015).

4.3 > Une communication innovante et de rupture

La formalisation d'un **plan média et hors média pluriannuel** qui réinvente les supports classiques de communication est une priorité à moyen terme :

- utilisation d'un **ton de communication et de messages décalés** (stratégie différenciante),
- évolution des outils de communication web (évolution progressive des contenus puis refonte en 2016-2017),
- **implication des Equipes de France** (athlètes et encadrement) pour fournir du contenu (numérique) privé et singulier pour les outils de communication communautaires (réseaux sociaux),
- mise en place éventuelle de rôles « **d'ambassadeurs du ski loisir** » pour les anciens champions membres des Equipes de France (capitaliser sur leur notoriété et leur image, à partir de 2016).

4.4 > Une communication qui doit être « conquérante »

Si la fidélisation des licenciés doit constituer l'objectif premier, le recrutement de nouveaux licenciés n'en demeure pas moins un objectif fondamental du Plan National de Développement.

Pour ce faire, la nouvelle image mise en place par la FFS doit permettre d'attirer de nouveaux licenciés. La condition de réussite étant de parvenir à personnaliser les messages et les outils en fonction des populations ciblées. Des réflexions originales seront ainsi menées au niveau fédéral concernant par exemple :

- les universitaires,
- les comités d'entreprise,
- les clubs non affiliés (pour devenir affiliés).

Cette stratégie s'appuiera avant tout sur des mesures innovantes proposées à partir de la saison 2015-2016.





5 • Donner davantage de sens à la prise de licence

La FFS doit renforcer le sens donné à la licence, en tant « qu'acte volontaire » pour rejoindre un groupe et LA communauté de skieurs, qui jouissent d'un certain nombre d'avantages et de privilèges qu'il convient de développer en cohérence et en accord avec nos partenaires.

5.1 > Prendre sa licence, c'est rejoindre une communauté à la passion partagée

La pratique du ski revêt un certain nombre de valeurs et reflète un univers social singulier et différenciant (activité majoritairement CSP+, activité de « filiation »...). Sans pour autant chercher à « réserver » les activités des clubs affiliés à un certain type de pratiquants, il convient d'utiliser opportunément ces marqueurs sociaux et de chercher à créer une véritable « communauté de licenciés », moderne et ouverte à tous.

- Mise en place en 2016 d'un **espace licencié numérique (e-espace)** avec compte personnalisé pour l'ensemble des licenciés : suivi des activités pratiquées, sélection des univers favoris, informations exclusives, ...
- Ajout à partir de 2016-2017 d'un espace « Forum » sur le site de la FFS afin de multiplier les possibilités d'interaction entre les licenciés (via l'espace licencié),
- Mise en place d'une **relation « privilégiée » avec le licencié (dès 2014 à titre expérimental, généralisation en 2015-2016)** via un emailing plus régulier : informations exclusives, accès « privés » à la boutique officielle, participation à des jeux concours, ...

5.2 > Prendre sa licence, c'est pouvoir profiter de « privilèges » (avantages matériels et immatériels)

En cohérence et en accord avec nos partenaires, il convient de renforcer le dispositif « d'avantages offerts aux licenciés » afin de permettre au pratiquant qui rejoint un club de la FFS d'accéder à un véritable **statut « privilégié »**. Ces améliorations seront portées au niveau national par la Fédération avec la négociation de nouveaux avantages à l'horizon 2018.

Dès la saison 2015, ces avantages seront séparés en deux catégories :

- le « **Club Avantages** » : des offres spéciales proposées par les partenaires de la FFS,
- les « **Bons Plans de la FFS** » : des milliers de réductions sur la culture, le sport, le bien être, ...

Par ailleurs, ces réductions « matérielles » ne doivent pas occulter le besoin de sens et de lien social exprimé par les licenciés :

- engagement de la Fédération sur une réflexion pour la création d'outils numériques (**portail de vidéos, application pour smartphones...**) pour les licenciés.

5.3 > Prendre sa licence est un acte volontaire et délibéré

La prise de licence dans un club de la FFS (plutôt que dans un club d'une autre fédération, plutôt qu'un abonnement en salle de sport, etc.) constitue donc un choix fait par le pratiquant. Ce choix est certes réfléchi, mais il est aussi lié à une humeur et un état à un instant « t », autrement dit à une prise de décision influencée par des volontés intrinsèques et extrinsèques.





Il convient de passer d'une prise de licence « classique » (permanence du club, tel jour à telle heure) à **une prise de licence plus flexible**, qui tient davantage compte des volontés internes des individus (une bonne résolution, « je décide de prendre soin de moi », « je décide de rencontrer du monde ») et de contraintes et d'opportunités externes (une publicité efficace, des résultats internationaux médiatisés, ...).

Plusieurs actions sont déjà programmées pour la période à l'horizon 2018 :

- renforcement du dispositif « **Pass découverte** » dès 2015: création d'outils de communication spécifique (flyer « Pass Découverte », simplification des conditions d'utilisation...),
- simplification du processus d'adhésion en ligne (refonte du « cheminement ») et réflexion quant à la possibilité de « déconnecter » d'un club « in situ » la prise de licence =

afin de pouvoir « toucher » une cible jeune (génération Y), urbaine, plutôt aisée (CSP+), pour qui la prise de licence doit être facile (achat « coup de tête »),

- engagement progressif vers un **processus de dématérialisation des licences** visant à moderniser les processus d'adhésion à la Fédération, sans négliger le lien nécessaire entre le licencié et le club (sauf population spécifique).

Cet engagement dans le numérique et ce processus de dématérialisation ne doivent pas occulter un besoin toujours plus grand de reliance (**ne pas opposer convivialité et technologie**).

Au final, il convient de réussir à la fois à simplifier les démarches (en les numérisant au maximum) tout en augmentant le lien et l'échange entre le club et le licencié.



ZOOM sur

Le « Pass découverte »

Actuellement, le Pass Découverte est surtout un moyen pour les clubs de faire participer un « non licencié » à une sortie ; il est donc un produit qui « permet de ». Les chiffres confirment cela : environ 6 000 Pass Découverte par an avec **un taux de transformation en licence inférieur à 10 %**.

Face à ce constat, l'objectif poursuivi est de **faire du Pass Découverte un véritable « produit d'appel »**, Il s'agit de permettre aux non licenciés de « découvrir un club de la FFS », de « tester les avantages à être licencié », de « **faire l'expérience de nos atouts** ».

Pour cela, et progressivement entre 2015 et 2016, plusieurs actions vont être engagées :

- refonte des outils de communication relatifs au Pass Découverte avec une attention toute particulière portée sur « pourquoi transformer le Pass Découverte en licence » (2014),
- mise en place d'une politique de promotion digitale de ce produit (2015), s'appuyant notamment sur un réseau de clubs volontaires et d'événements ayant lieu en début de saison,
- organisation d'un événement national de début de saison (sur neige et/ou hors neige) qui permette de faire découvrir les activités du club et qui sera activé par une campagne de promotion nationale (2016).





6 • S'entourer des partenaires institutionnels et des acteurs des sports d'hiver pour développer l'activité des Clubs Loisir

La Fédération Française de Ski et les structures fédérales disposent déjà d'aides importantes, en numéraire et en nature, de certains partenaires institutionnels. C'est le cas notamment du Syndicat National des Moniteurs du Ski Français et de Domaines Skiables de France.

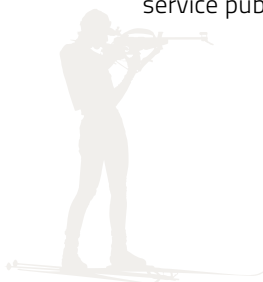
D'autres aides en nature sont apportées par l'Association des Maires de Stations de Montagne et Nordic France.

Ces aides sont par convention ou usages affectées depuis de nombreuses années au fonctionnement des Equipes de France et à la compétition.

A n'en pas douter, les Equipes de France et la compétition de haut niveau constituent des vecteurs de promotion importants pour les stations françaises et pour la pratique des disciplines de glisse.

Pour s'en convaincre, il suffirait de reprendre :

- **Les rapports de retransmissions télévisées en France et à l'étranger** générées par les Coupes du Monde de ski ainsi que les taux d'audience observés
- **Certaines déclarations de Directeurs ou Responsables de grandes stations des Alpes** : « Toute notre stratégie est basée sur l'utilisation du sport dans la promotion de notre station » ; « Nous sommes dans l'événementiel et le sport en général pour les retombées médias. A travers cela, nous allons développer notre notoriété et notre image, et augmenter la fréquentation de la station » ; « La légitimité passait par le ski alpin de compétition » ; « L'objectif est de montrer qu'il n'y a pas que des hôtels [...] mais aussi de belles pistes et des sportifs de haut niveau » ; « Tous ces événements font parler de la station. Ils nous assurent de la visibilité, de la médiatisation, surtout la Coupe du Monde. »
- **Le sondage exclusif publié dans la Lettre de l'Economie du Sport n° 1147 du vendredi 7 mars 2014**. On peut notamment y lire que « L'intérêt d'une discipline remonte quand un concurrent [français] peut l'emporter », ou encore que « les nouvelles disciplines de 2014 (à savoir Halfpipe et Slopestyle) ont trouvé aussi un public, avec là aussi le renfort des médailles gagnées » et enfin que « Près d'un spectateur sur 4 déclare vouloir faire davantage de sport d'hiver après avoir suivi ces JO » étant précisé que 42,1 millions de téléspectateurs ont suivi les JO sur les chaînes du service public.





Il est indéniable que l'image et la promotion générées par les Equipes de France de Ski et de Snowboard et les grands événements internationaux bénéficient à l'ensemble des acteurs économiques des stations de ski.

Outre la formation des athlètes en Equipe de France, la Fédération Française de Ski joue un rôle important dans l'organisation des Coupes du Monde en France dans la mesure où elle engage, par rétrocession au profit des organisateurs locaux, une grande partie de ses propres droits télévisés et la totalité de ses droits marketing. Cela permet d'assurer un soutien financier important et indispensable à ces événements, qui génèrent des retombées économiques et médiatiques importantes profitables à tous les acteurs économiques des stations de sports d'hiver.

En outre, les Clubs constituent de **véritables acteurs sociaux des communes de montagne** dans la mesure où au travers de leur mission, ils permettent à certains de leurs licenciés d'acquérir le bagage technique nécessaire pour postuler à l'entrée dans les formations de Moniteurs de Ski ou de Pisteurs-Secouristes.

Enfin, la Fédération entend jouer pleinement son rôle en matière de **ski Loisir**. Cet objectif est d'autant plus légitime qu'avec près de **800 Clubs Loisir répartis sur l'ensemble du territoire national**, la Fédération Française de Ski se place comme un acteur important de ce mode de pratique en France, quoi que souvent oubliée à ce titre.

A l'image des Clubs compétition, le rôle de ces mêmes Clubs Loisir dans le domaine de la pratique compétitive, c'est-à-dire toute pratique compétitive hors haut niveau et filière d'accès, est également important.

Compte tenu de ce qui précède, il ne serait pas illogique de solliciter le soutien des secteurs économiques qui ne contribuent pas encore au financement des Equipes de France et de la Fédération.

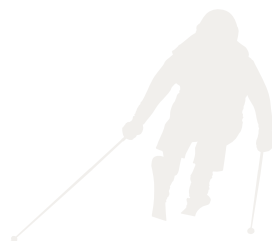
S'entourer des partenaires institutionnels c'est :

→ **Trouver ensemble** les leviers de nature à :

- Améliorer l'offre « loisir » et « pratique compétitive » des clubs grâce à la construction de programmes spécifiques cohérents avec la stratégie des partenaires institutionnels,
- Promouvoir cette offre.

→ **Etre accompagné** pour convaincre les acteurs économiques de la montagne non encore contributeurs. Ces sources de financement complémentaires ont vocation à permettre à la Fédération :

- D'attribuer des budgets supplémentaires nécessaires au bon fonctionnement des Equipes de France,
- D'améliorer les aides à l'encadrement sportif destinées aux Comités Régionaux, indispensables au relais de la politique fédérale et à l'émergence de la Relève,
- D'accroître le budget destiné au Plan National de Développement des licenciés et de l'activité des Clubs.



Un Plan National de Développement « en mouvement »



Une évaluation continue

La mise en place du Plan National de Développement pour la période 2014-2018 s'accompagne bien évidemment d'un suivi du dispositif à l'aide d'un processus d'évaluation.

Les indicateurs retenus concernent notamment :

- les évolutions quantitatives liées aux clubs et aux licenciés : nombre de licenciés et typologie, nombre de dirigeants, féminisation, ...
- la satisfaction liée aux évolutions proposées : taux d'adhésion des clubs et de transposition du Plan National de Développement, taux de satisfaction des licenciés, ...

Des indicateurs spécifiques liés à chaque action seront aussi formalisés, par exemple en ce qui concerne le taux d'utilisation des outils fournis au sein de la Boîte à Outils.

Ce processus d'évaluation s'accompagne par ailleurs d'un dispositif de veille, lié notamment à l'identification des tendances sociétales et à l'évolution des attentes des pratiquants.

Un processus partagé et transparent

Dans le prolongement du dispositif d'évaluation mis en place, il sera formalisé **un tableau de bord général « du développement à la FFS »**. Celui-ci pourra bien évidemment être décliné au niveau régional afin que les Comités puissent aussi avoir une vision objective sur le résultat de leurs actions.

Le tableau de bord qui sera établi nationalement sera régulièrement transmis (à partir de 2016) aux Comités Régionaux et accessible par les clubs de manière tout à fait transparente.

Perspectives

Un premier bilan intermédiaire sera réalisé dès le printemps 2016 afin d'évaluer l'adéquation du Plan National de Développement avec les contraintes opérationnelles et de programmer la mise en place de nouvelles actions.

La tenue du **2^e Forum des Présidents** au printemps 2015 sera déjà l'occasion d'échanger avec l'ensemble du réseau fédéral.

Une deuxième phase pourra alors s'engager (2016-2018) avec notamment la mise en place de protocoles, conventions et accords, au niveau national, avec des partenaires, qu'ils soient institutionnels, associatifs ou privés. Ces partenariats (et leurs déclinaisons locales) constitueront un point central de l'action de la Fédération pour la deuxième période du Plan National de Développement (2016-2018).

Afin de pouvoir piloter localement les Plans Régionaux de Développement, des réflexions sont en cours concernant les dispositifs existants d'emplois aidés. Les mises en œuvres concrètes devraient très probablement prendre du temps.

Enfin, il est important de noter qu'en parallèle à la concrétisation du Plan National de Développement, un groupe de travail sera mis en place autour des « grands clubs de station ». A visée essentiellement compétitive, ceux-ci trouveront au sein de cet espace d'échanges l'opportunité de partager leurs bonnes pratiques et de mutualiser leurs actions. Un accompagnement spécifique sera mis en place afin de créer les conditions favorables à leur développement.



6 leviers d'action pour le développement



Un dispositif « co-construit » et transposable

Une démarche évaluée et transparente



À chaque levier d'action ses objectifs opérationnels

Un Plan National de Développement orienté autour de **6 leviers d'action** :

- Le club,
- L'engagement bénévole,
- Les activités,
- La communication,
- La prise de licence,
- Les partenaires.

Une vision : « le club au centre, le licencié au cœur »

Trois préceptes : **lisibilité, unité, modernité**

Un engagement : être au service des Clubs et des Comités



50 rue des Marquisats ■ B.P. 2451 ■ 74011 ANNECY Cedex ■ Tél. **04 50 51 40 34** ■ Fax 04 50 51 75 90

contact@ffs.fr
www.ffi.fr