



# **MANUEL ISAF**

## **DES AUTORITÉS NATIONALES MEMBRES (ANM)**

INTERNATIONAL SAILING FEDERATION  
SAILING.ORG | ISAF.COM

# **Remerciements :**

La Fédération internationale de voile souhaite vivement remercier le Comité international olympique pour lui avoir accordé la permission d'utiliser, dans le cadre du programme de Solidarité olympique, la forme, la structure et le contenu de son manuel d'administration des sports.

Le manuel ISAF des Autorités Nationales Membres (ANM) n'aurait pas pu voir le jour sans le soutien du programme de Solidarité Olympique, et l'ISAF est convaincue que tous ses membres y trouveront des informations de grande valeur.

## Autres remerciements :

L'ISAF tient également à remercier l'IAAF pour lui avoir accordée la permission de passer en revue le manuel destiné à ses membres.

Nous remercions également les ANM suivantes :

- Sail Canada / Voile Canada
- Fédération Française de Voile
- Georgian Sailing Federation
- Royal Yachting Association
- Yachting Association of India

pour avoir passé en revue le document de travail et avoir transmis à l'ISAF des commentaires très utiles.

## Sommaire

<b>1</b>	<b>Contexte</b>
Unité 1	Philosophie
Unité 2	Structuration sportive internationale et nationale
Unité 3	La Fédération Internationale de Voile (ISAF)
Unité 4	Les Autorités nationales membres (ANM)
<b>2</b>	<b>Valeurs et préjudices</b>
Unité 5	Protection des pratiquants et des athlètes
Unité 6	Questions éthiques relatives au dopage
Unité 7	Fair Play
Unité 8	Violence et harcèlement
Unité 9	Commission d'éthique de l'ISAF
Unité 10	Relations entre les pouvoirs publics et le sport
Unité 11	Arbitrage et litiges
Unité 12	Durabilité environnementale
<b>3</b>	<b>Gestion</b>
Unité 13	Gouvernance des organisations sportives
Unité 14	Gestion des risques
Unité 15	Rôles prépondérants
Unité 16	Statuts et organisation
Unité 17	Environnement opérationnel
Unité 18	Planification
Unité 19	Collaborer avec les bénévoles
Unité 20	Ressources financières
Unité 21	Marketing et médias (communication)
Unité 22	Collaborer avec les médias
Unité 23	Parrainage
Unité 24	Organisation des événements
Unité 25	Technique / Équipement
Unité 26	Voile hauturière et océanique
<b>4</b>	<b>Développement</b>
Unité 27	Plan national de développement du sport de la voile (PNDS)
Unité 28	Perfectionnement des pratiquants vers des athlètes
Unité 29	Les entraîneurs
Unité 30	Arbitres
Unité 31	Médecine du sport
Unité 32	Lutte antidopage
Unité 33	Handivoile
<b>5</b>	<b>Voile olympique / paralympique</b>
Unité 34	Voile olympique
Unité 35	Voile paralympique



## Preface / Introduction



Le présent ouvrage est destiné à aider nos Membres à adopter une approche cohérente. Ceci est particulièrement important alors que notre sport s'ouvre à des cultures diversifiées et qu'il est de plus en plus nécessaire de rehausser le niveau de professionnalisme dans le monde du sport. Cet ouvrage décrit la manière avec laquelle une ANM pourra s'acquitter de ses fonctions et comment on nous pouvons tous de l'avant en adoptant une démarche cohérente.

Les dirigeants d'une Fédération accomplissent des tâches difficiles qui demandent énormément de temps et d'énergie.

Quels que soient les motifs personnels des personnes souhaitant s'investir au sein d'une ANM, le succès de cette dernière dépend du fait qu'ils aient pleinement conscience d'appartenir à une industrie des services et qu'ils sont là pour servir non seulement le sport, mais aussi l'organisation du sport et tous ses clients potentiels (athlètes, entraîneurs, arbitres, spectateurs, les médias, le grand public, etc.).

Cette prise de conscience permettra de créer une large plateforme sur laquelle on pourra mobiliser non seulement l'engagement de l'ensemble du groupe mais aussi l'objectif de tous les adeptes de la voile.

Il se peut que les responsables et les administrateurs d'une fédération nationale considèrent leur rôle comme une stricte description de leurs fonctions. Cependant, ceux qui œuvrent au sein d'une ANM vous diront que, quel que soit le poste que l'on occupe, on est parfois appelé à remplir une pléthore de rôles apparemment moins évidents. Ces rôles incluent :

- rôle politique – qui consiste à attirer le soutien et à gérer les points de vue opposés
- rôle de planificateur – qui consiste à travailler dans le détail des activités et des projets
- rôle de motivateur – qui consiste à générer une approche positive et décisive
- rôle d'organisateur – qui consiste à conjuguer les ressources humaines et matérielles afin d'accomplir les objectifs
- rôle de collecteur de fonds – qui consiste à rechercher des moyens financiers et autres ressources
- rôle de gestionnaire des finances – qui consiste à maîtriser les dépenses, à tenir la comptabilité
- rôle d'agent de liaison – qui consiste à communiquer et à faire la coordination avec / entre les particuliers et les groupes
- rôle d'agent publicitaire – qui consiste à collaborer avec les médias afin de promouvoir les événements
- rôle de formateur – qui consiste à transmettre les connaissances, les compétences et les idées nouvelles
- rôle de technicien – qui consiste à organiser les événements
- rôle d'agent de développement – qui consiste à réaliser les programmes visant à rehausser les niveaux de performance
- rôle chef d'équipe – qui consiste à assumer la responsabilité d'une délégation internationale
- rôle de disciplinaire – qui consiste à élaborer un système de récompenses et de sanctions
- rôle de travailleur social – qui consiste à conseiller et à aviser
- rôle d'ami – qui consiste à apporter son soutien aux athlètes, aux entraîneurs et aux collaborateurs

Certains de ces rôles seront remplis de plein gré tandis que d'autres sembleront moins attrayants. Dans maintes situations, il se peut que l'un ou plusieurs de ces rôles soient conjugués, mais dans la majorité des cas, il s'agira certainement de prendre des décisions. Cette prise de décisions constitue l'un des enjeux majeurs de votre engagement dans le sport de la voile. Manifestement, quel que soit le poste occupé, la mission est indiscutablement de servir la voile, ce qui signifie que l'on est devenu en quelque sorte le gardien de ses valeurs et des valeurs du sport en général. Qui plus est, notre devoir est de servir d'exemple et d'aider les autres à développer les valeurs sportives qui bénéficieront non seulement au sport de la voile mais aussi à ses adeptes qui en bénéficieront toute leur vie.

**Carlo Croce**  
**Président**



# 1 Contexte



- Unité 1 Philosophie**
- Unité 2 Structuration sportive internationale et nationale**
- Unité 3 La Fédération Internationale de Voile (ISAF)**
- Unité 4 Les Autorités nationales membres (ANM)**





## Unité 1 - Philosophie



- 1. Les valeurs du sport**
- 2. Comment créer sa propre philosophie**
  - (a) À quel point êtes-vous engagé(e)**
  - (b) Quels sont vos objectifs ?**
  - (c) Que pensez-vous être le plus**
  - (d) De la théorie à la pratique**

# Unité 1 - Philosophie



## 1. Les valeurs du sport

Occupant un poste de responsabilité dans le sport de la voile, vous êtes dans l'obligation d'adopter une conduite et de prendre les décisions visant prioritairement les intérêts du sport et de ses athlètes. Adopter une philosophie personnelle mûrement réfléchie permettra d'être plus efficace et de mieux réussir dans le sport de la voile.

Parmi les nombreux motifs qui nous attirent dans le sport et plus particulièrement la voile, citons comme exemple :

- l'éthique, le fair play et l'esprit sportif
- la sécurité, la propreté et le respect de l'environnement
- l'excellence, la stimulation et le défi
- le respect, la solidarité et le sport pour toute une vie

Quelle que soit l'activité sportive, l'un des principaux atouts qui attire le pratiquant est la conviction d'y connaître des opportunités d'en tirer les leçons de conduite souhaitable et non souhaitable qui dureront toute une vie.

Cet aspect moral et pédagogique encourage le développement positif de chacun, ce qui, à son tour, encourage le développement de nos sociétés.

On retrouve, au cœur de ce processus les valeurs de l'esprit sportif et le fair play. Ces fondamentaux vont largement au-delà du simple respect des règles. Ils constituent en fait une façon de se comporter et de penser qui comporte l'amitié, le respect des autres coureurs et des arbitres, la maîtrise de soi, la dignité et l'intégrité de toujours concourir dans le bon esprit.

L'esprit sportif et le fair play ne s'appliquent pas seulement aux athlètes participant à une compétition, toutes les autres personnes investies dans la voile – les arbitres, les entraîneurs, et même les permanents d'une fédération. Le non-respect de ces valeurs et des autres valeurs associées au sport de la voile risque d'aboutir au déclin de l'intérêt que l'on porte à ce sport et à la perte irrévocable de tous ses enrichissements.

### L'importance de l'exemplarité

L'une des forces les plus puissantes qui exercent un impact négatif sur notre sport est le mauvais exemple que donne les autres – y compris, regrettamment, les entraîneurs, et certains dirigeants des ANM.

Dès lors que les sportifs sont convaincus que la majorité de leurs amis sportifs trichent d'une façon ou d'une autre avec la collaboration de leur entourage, il est très difficile de contrer ces phénomènes dans la pratique. Le participant

risque alors d'abandonner à jamais le sport en sachant que « tout le monde le fait », ou qu'« il faut le faire pour gagner » ou que « les bons arrivent toujours en dernier ».

Ce manque d'éthique et de moralité peut sembler insurmontablement puissant.

**Cependant, en tant que dirigeants d'une association nationale membre de l'ISAF, vous avez la responsabilité d'assurer le maintien des valeurs dans le sport. L'exemple que vous donnez sera vu par les autres et influencera leurs actions.**

## 2. Comment créer sa propre philosophie

(a) À quel point êtes-vous engagé(e)

Bien travailler nécessite un engagement envers l'association - ce qu'elle représente et ce qu'elle cherche à accomplir - et de envers le travail qui doit être fait. L'engagement peut être vu dans le temps passé à réaliser une tâche. Il se voit dans la fierté ressentie durant le travail. Il se voit également dans notre volonté de perfectionnement pour le compte d'autrui et de la tâche à accomplir. À titre d'exemple, de nombreux dirigeants sportifs vont jusqu'à apprendre de nouvelles compétences dans l'espoir qu'elles amélioreront leur efficacité et celle de leur association.

Un des critères fondamentaux de l'engagement se traduit par la qualité des efforts que nous entreprenons pour : comprendre les valeurs de notre association, contribuer à son développement, et travailler et vivre selon ses valeurs.

(b) Quels sont vos objectifs ?

Si l'on demande aux dirigeants sportifs ce qu'ils souhaitent tirer de leur participation, vos réponses incluent généralement ce qui suit :

- l'éducation et le développement personnel
- le développement des pratiquants en athlètes
- un plus haut niveau de visibilité et de prestige pour le sport
- de meilleurs résultats en compétition
- le succès financier de la fédération

(c) Laquelle de ces réponses est la plus importante ?

De nombreux dirigeants sportifs qui ont réussi considèrent en priorité l'athlète – ses droits, ses besoins en entraînement, son plaisir et son épanouissement personnel. Après tout, les ANM ont été établies pour servir les athlètes. Ce sont ces athlètes qui nourrissent notre sport. Sans eux, il cesserait d'exister. Voir les choses de leur point de vue - ou

adopter une approche centrée sur l'athlète - est hautement compatible avec l'esprit sportif et le fair play, et avec le concept de service proposé par une ANM. Ceci est également plus susceptible de mener à des décisions parfaitement alignées aux autres valeurs sportives, d'où une satisfaction largement plus répandue que si l'on apportait une attention exagérée sur n'importe quel autre objectif.

(d) De la théorie à la pratique

En tant que dirigeant au sein d'une ANM, il importe de développer votre propre philosophie et d'agir selon vos croyances. La démarche adoptée doit être reflétée dans un code éthique. L'éthique nous dicte simplement ce qui est « bien » et ce qui est « mal ». Un code éthique personnel inclut nécessairement vos normes personnelles et votre intégrité. Il fait office de guide pratique qui vous aidera à déterminer la conduite à adopter dans toutes les situations rencontrées. Il devra être suivi non seulement en paroles mais aussi dans tous nos actes, et il s'applique aussi bien quand les choses vont bien et surtout quand elles vont mal.

Bien pensés, une philosophie personnelle et un code d'éthique constituent des ressources importantes dont peuvent bénéficier tous les adeptes du sport. Ces ressources vous aident à renforcer la cohérence et la clarté des actions souhaitables et à prendre les mesures appropriées contre les actions indésirables adoptées par d'autres. Qui plus est, elles vous permettent d'être un exemple et démontrent que les valeurs adoptées par le sport de la voile telles que l'esprit sportif et le fair play ont une place fondamentale dans votre ANM. Que peut-on répondre de plus face au mauvais exemple des autres ?



## **Unité 2 - Structuration sportive internationale et nationale**



- 1. Les fédérations internationales**
- 2. Le mouvement olympique**
  - (a) La Solidarité olympique**
  - (b) Le Comité national olympique (CNO)**
- 3. Le Comité international paralympique (CIP)**
- 4. L'agence mondiale antidopage (AMA)**
- 5. Autres organismes sportifs internationaux**
- 6. Associations régionales**
- 7. Fédérations nationales (associations nationales membres)**
- 8. Clubs, établissements scolaires et associations locales**

## Unité 2 - Structuration sportive internationale et nationale



Le sport, comme la plupart des activités qui regroupent un ensemble de personnes, nécessite une structure organisationnelle pour fonctionner sans accroc. Pour répondre à ce besoin, les organisations sportives existent aux niveaux international, national, régional et local. L'objet de ce chapitre est de vous faire connaître le fonctionnement de ces organisations et de vous donner des idées sur la façon dont vous pouvez contribuer au sport de la voile.

### 1. Les fédérations internationales

Chaque sport est régi au niveau international par une organisation de gouvernance mondiale ou une fédération internationale de laquelle sont membres les associations nationales. Le rôle des fédérations internationales est de servir leur sport. Leurs activités principales comprennent généralement la promotion du sport, la mise en place de règles techniques, l'entraînement des arbitres et des juges, la mise à jour des palmarès et des records, et l'organisation des grands championnats et autres compétitions.

Exemples de fédérations internationales :

- International Sailing Federation (ISAF)
- International Amateur Athletic Federation (IAAF)
- Fédération internationale de hockey (FIH)

En général, les fédérations internationales se réunissent une fois par an, lors d'une assemblée générale ou d'un congrès, durant lesquels sont adoptées les décisions d'ordre constitutionnel et technique. L'élection du conseil d'administration / Comité Exécutif de la fédération a normalement lieu durant ces assemblées générales, y compris l'élection du président et des vice présidents par les associations membres (fédérations nationales). Dans l'intervalle entre les assemblées, le conseil d'administration est responsable des décisions politiques et le secrétariat, dirigé par un secrétaire général, est responsable de la mise en œuvre des décisions et des opérations au jour le jour. D'autre part, les assemblées élisent les comités qui supervisent les différents programmes mis en place par la fédération.

### 2. Le mouvement olympique

L'instance la plus connue dans le sport est le Comité international olympique (CIO). Formé en 1894, le CIO est une organisation totalement autonome qui élit ses propres membres et qui est régie par la Charte olympique. La mission du CIO inclut le développement du sport dans le monde et la promotion des qualités physiques et morales qui constituent la base de toute activité sportive.

L'organisation des Jeux olympiques d'été et d'hiver et des Jeux Olympiques de la Jeunesse est le point d'ancrage des activités du CIO. Il est assisté dans cette tâche par les Comités Nationaux Olympiques (CNO) qui sont responsables de la mise en place des équipes pour les Jeux et la promotion du sport dans leur pays. Pour appartenir au Mouvement olympique et avoir le droit de prendre part aux Jeux Olympiques, un CNO doit se conformer aux principes et règles de la Charte olympique et avoir cinq fédérations nationales affiliées (ANM), elles-mêmes affiliées à leur fédération internationale respective.

Les fédérations internationales jouent également un rôle clé dans le Mouvement olympique qui inclut la responsabilité de l'organisation technique de leur sport au programme des Jeux Olympiques. On peut dire que le CIO, les CNO et les fédérations internationales constituent les trois piliers du Mouvement olympique.

#### (a) La Solidarité olympique

Dans le cadre de sa mission qui consiste à encourager le développement du sport dans le monde, le Comité international olympique, au travers de son programme de développement appelé Solidarité Olympique, accompagne les CNO et les fédérations internationales en les aidant à promouvoir le sport dans leurs juridictions respectives. Le financement de Solidarité Olympique est issu des recettes générées par la diffusion des Jeux olympiques.

#### (b) Les Comités nationaux olympiques (CNO)

Pour représenter leurs intérêts au sein du Mouvement olympique, les CNO ont créé l'Association des Comités Nationaux Olympiques (ACNO) ainsi que 5 associations continentales :

- L'association des Comités Nationaux Olympiques d'Afrique (ACNOA).
- L'association des Comités Nationaux Olympiques d'Europe (ACNOE).
- Le Conseil Olympique d'Asie (OCA)
- L'Association Sportive Panaméricaine (ODEPA)
- L'Association des Comités Nationaux Olympiques d'Océanie (ONOC)

Par ailleurs, les fédérations internationales de sports au sein du Mouvement olympique se sont regroupées dans l'Association des fédérations internationales des sports olympiques d'été (ASOIF) et l'Association des Fédérations Internationales des sports d'hiver (AIOWF) dans le but de servir de forum pour discussion relative aux questions liées aux Jeux Olympiques.

### 3. Le Comité international paralympique (CIP)

C'est en 1948 que Sir William Guttman lance les Jeux de Stoke Mandeville en Angleterre pour les anciens combattants de la Seconde Guerre mondiale atteints de lésions de la moelle épinière. Ces jeux, ainsi que d'autres compétitions multi-handicap introduites par la suite, ont conduit à leur tour à la création des Jeux paralympiques et à la fondation du Comité international de coordination des organisations mondiales de sport pour les handicapés (CIC). En 1989, le CIC fut remplacé par le Comité international paralympique. Le CIP est une organisation internationale à but non lucratif formé et géré par les comités nationaux paralympiques (CNP) et quatre fédérations sportives internationales spécifiques au handicap.

Aujourd'hui, la vision du CIP est de « permettre aux athlètes paralympiques d'atteindre l'excellence sportive et d'inspirer et de stimuler la communauté internationale ». Les athlètes paralympiques constituent l'objectif principal des activités du Comité dont le rôle principal est de leur fournir les conditions susceptibles de valoriser leur performance. À ce titre, le CIP supervise et coordonne les Jeux paralympiques d'été et d'hiver ainsi que d'autres événements multi-handicap tels des championnats du monde ou régionaux.

Depuis les Jeux olympiques de Séoul de 1988 et les Jeux olympiques d'hiver d'Albertville en 1992, les Jeux paralympiques ont lieu au même endroit que les Jeux Olympiques. En Juin 2001, un accord visant à sécuriser et à protéger l'organisation des Jeux paralympiques a été signé entre le CIO et le CIP, confirmant que les Jeux paralympiques auront lieu peu de temps après les Jeux olympiques et que les mêmes sites et installations sportives seront utilisées pour les deux Jeux. Qui plus est, depuis 2008, la ville d'accueil choisie pour les Jeux Olympiques est également tenue d'accueillir les Jeux paralympiques.

Pour en savoir plus sur les Jeux paralympiques

Consulter : [www.sailing.org/paralympics](http://www.sailing.org/paralympics)

### 4. L'agence mondiale antidopage (AMA)

Créée le 10 Novembre 1999 par le CIO avec le soutien et la participation des organisations sportives, les gouvernements et autres organisations, l'AMA œuvre à promouvoir et à coordonner la lutte contre le dopage dans le sport au niveau international. L'AMA est composée

d'un Conseil de fondation, d'un comité exécutif et de plusieurs comités spécialisés. Le Comité de fondation est composé à parts égales de représentants du Mouvement olympique et des gouvernements nationaux. Il délègue la gestion et l'exploitation effective de l'Agence, y compris la réalisation des activités et l'administration des biens, au Comité exécutif, principal organe décisionnaire de l'AMA. Le Comité exécutif compte 12 membres et est composé à parts égales de représentants du Mouvement olympique et des gouvernements nationaux. Les comités de l'AMA agissent comme des comités consultatifs et fournissent les orientations quant aux programmes de l'AMA.

Pour en savoir plus sur l'AMA

Consulter : [www.wada-ama.org](http://www.wada-ama.org)

### 5. Autres organismes sportifs internationaux

Outre les fédérations internationales et les diverses organisations au sein du Mouvement olympique, il existe un large éventail d'organisations internationales et d'organismes de coordination au service de groupes ou d'activités spécifiques. Parmi ces organisations se trouvent des organismes qui organisent des compétitions destinées à des groupes politiques, géographiques et professionnels, et des organismes monosport voire même une section d'un sport particulier. Certes la structure des différentes organisations sportives internationales peut varier, mais en général, elle adopte un schéma similaire à celui des fédérations internationales.

Exemples d'organisations sportives internationales

- La Fédération Internationale du Sport Universitaire (FISU) organise les Jeux mondiaux universitaires auxquels peuvent participer les étudiants du monde entier.
- La Fédération des Jeux du Commonwealth (CGF) organise les Jeux du Commonwealth qui sont ouverts aux sportifs représentant les pays du Commonwealth.
- Le Conseil Supérieur du Sport en Afrique (CSSA) sert les intérêts des organisations sportives et des gouvernements des pays d'Afrique.

### 6. Associations régionales

Beaucoup de sports possèdent des associations régionales ou continentales qui comprennent et servent les associations nationales situées dans une zone géographique spécifique. Les fonctions des associations régionales sont les suivantes :

- fournir un lien entre les fédérations nationales et la Fédération internationale représentant leur sport



- promouvoir la compétition au sein de la région
- superviser le calendrier des compétitions régionales et contribuer aux calendriers des événements internationaux
- promouvoir les programmes de développement
- la structure des différentes organisations régionales peut également varier, mais en général, elle adopte un schéma similaire à celui des fédérations internationales

## 7. Fédérations nationales

Les Fédérations nationales (parfois appelées associations nationale et au sein d' ISAF Autorités Nationales Membres) constituent les membres des Fédérations Internationales et des associations régionales. Leur statut en tant que membres implique qu'elles ont été reconnues par leur fédération internationale et qu'elles s'engagent à respecter ses règles. Les associations nationales servent leur sport et sont responsables des compétitions et des programmes au sein des frontières politiques de leur pays. Elles sont également responsables de l'organisation des équipes qui prendront part aux compétitions internationales.

Il existe plusieurs modèles de structure de fédération nationale car la nature de chaque sport, la taille d'un pays, l'histoire de l'organisation et autres facteurs peuvent avoir une influence sur les critères structurels. Cependant, les fédérations nationales tendent généralement à suivre le modèle de base des fédérations internationales, à savoir que leur congrès ou assemblée générale représente l'autorité suprême, qu'elles sont dirigées par un conseil élu avec un président ou chef administratif, et que les tâches quotidiennes sont réalisées par un secrétariat dirigé par un secrétaire général.

Les modifications de modèle les plus fréquemment rencontrés incluent ce qui suit :

- les droits de vote à l'assemblée générale peuvent être détenus par des clubs, des associations locales, des individus ou une combinaison de ces groupes
- le nombre et le type de comités peuvent varier
- le secrétaire général peut être remplacé par un directeur exécutif ou un administrateur professionnel de même intitulé

Il n'existe pas de modèle unique reliant les fédérations nationales aux autres organisations sportives dans leurs pays. Cependant, dans de nombreux cas, les fédérations nationales d'une variété de sports sont affiliées à un ou plusieurs organismes nationaux de coordination, par exemple une confédération d'associations sportives nationales. Les associations nationales qui régissent les sports olympiques sont également affiliées à leur CNO.

## 8. Clubs, établissements scolaires et associations locales

Dans la majorité des pays, l'unité organisationnelle de base pour le sport est le club de sport. Les clubs peuvent s'articuler autour d'un sport singulier ou de plusieurs sports. La mission des « Clubs » est de fournir des services aux sportifs et constituent les organes à travers lesquels la plupart des entraînements et activités compétitives sont organisés. L'inscription est, soit libre pour toute personne qui souhaite devenir membre, soit proposée uniquement au personnel d'une entreprise ou d'un organisme gouvernemental spécifique. Les clubs sont affiliés à la fédération nationale concernée et ils sont, par conséquent, le point de contact principal entre les sportifs et la plus haute autorité nationale de leur sport.

Les écoles, les collèges, les universités et autres établissements d'enseignement remplissent souvent le rôle du club de sport, notamment pour les jeunes participants et athlètes, en offrant des possibilités de formation et de compétition. Ils sont généralement affiliés à des organisations sportives nationales qui régissent les compétitions entre les institutions de même catégorie. Ces organisations sont, à leur tour, souvent affiliées à la Confédération des fédérations nationales de sport.

Dans de nombreux pays, le service, la promotion et la réglementation du sport, est facilitée par des associations à échelle locale ou provinciale. En règle générale, chaque sport possède son propre groupe d'associations locales affiliées à l'association nationale. Les clubs membres des associations locales mettent en œuvre les programmes et les activités de la Fédération nationale de leur région et disposent de leur propre programme de compétition.

Pour en savoir plus sur  
la structure nationale

Voir : Unité 27 Plan national de  
développement

# Unité 3 - Fédération Internationale de Voile (ISAF)



## 1. Mission

## 2. Bref historique

## 3. Structure de l'ISAF

### (a) Constitution

### (b) Assemblées générales

### (c) Conseil

### (d) Comité exécutif

### (e) Comités

### (f) Commissions

### (g) Membres continentaux affiliés

## 4. Associations de classe ISAF

## 5. Secrétariat ISAF

## 6. Programme de compétitions ISAF

# Unité 3 – Fédération internationale de voile (ISAF)



La Fédération Internationale de Voile (ISAF) est l'instance dirigeante internationale du sport de la voile dont les autorités nationales membres présentes dans 139 pays. Pour travailler efficacement à l'échelle mondiale dans le sport de la voile, il importe que les dirigeants et autres membres du personnel de toutes les ANM comprennent ce qu'est l'ISAF, son histoire, sa structure et ses programmes.

## 1. Mission

Les objectifs qui sous-tendent la mission de l'ISAF en tant qu'autorité contrôlant la voile sous toutes ses formes à travers le monde, sont les suivants :

- agir et mener à bien les fonctions et les tâches qui lui sont désignées ;
- promouvoir le sport de la voile dans toutes ses branches sans distinction de race, de religion, de sexe ou d'appartenance politique ;
- établir, contrôler, interpréter et modifier les règles régissant les courses de voiliers et régler les différends et prendre les mesures disciplinaires appropriées (y compris l'imposition de pénalités appropriées) ;
- agir en tant qu'autorité supervisant le sport de la voile, accorder et retirer le statut international ou reconnu à ou des classes de bateaux et prescrire les règles pertinentes et les procédures de mesure ;
- agir en tant qu'autorité organisatrice de la compétition olympique de voile
- contrôler, organiser, conduire, licencier ou sanctionner d'autres championnats, événements ou activités nautiques
- examiner, étudier, enquêter, considérer et rendre compte de tous les domaines ayant trait au sport de la voile et aux personnes qui s'y intéressent ou qui lui sont associées et recueillir, analyser et distribuer les informations, les statistiques, les opinions et les comptes rendus qui s'y rapportent.
- représenter et protéger les intérêts des membres de la Fédération ;
- convoquer, organiser, et tenir des régates, des courses et des compétitions de toutes sortes créer et stimuler l'intérêt et faire connaître le sport de la voile, convoquer, organiser, et tenir des expositions, des spectacles, des expositions, des réunions, des séminaires, des conférences et des discussions, et fournir des prix, des bourses et des subventions aux concurrents et autres participants ;
- fournir les services administratifs, de quelque nature que ce soit, aux associations, unions, sociétés, clubs, comités, organismes ou personnes associés à la voile sous toutes ses formes.

## 2. Bref historique

Depuis sa création à Paris en Octobre 1907, l'organisme régissant le sport de la voile était connu sous le nom d'International Yacht Racing Union jusqu'au 5 Août 1996 lorsqu'il change de nom et pour devenir la Fédération Internationale de Voile (ISAF).

L'International Yacht Racing Union (IYRU) est né du besoin des coureurs de pouvoir faire appel à une série cohérente de règles et de normes de mesure. Depuis, l'IYRU / ISAF a développé un système de règles et de jauges qui est aujourd'hui utilisé dans les régates du monde entier.

Avant 1870, les clubs de plaisance individuels avaient créé leurs propres règles de course et chaque club était le seul arbitre chargé de les interpréter et de les appliquer. À mesure que les courses de voile entre clubs croissaient en popularité, il en était de même pour la confusion et la frustration sur le parcours de la course.

En Grande-Bretagne, plusieurs tentatives ont eu lieu pour créer un ensemble cohérent de règles, tandis que la première réunion visant à élaborer ces règles a eu lieu lors du « Yachting Congress » organisé par le Royal Victoria Yacht Club le 1er Juin 1868, réunissant ainsi 23 représentants venus de 14 clubs. Sous la direction du capitaine Mackinnon, un sous-comité du congrès a compilé une brochure des règles existantes dans tous les yacht-clubs.

Le Congrès se réunit à nouveau le 4 Mars 1869, et un projet de règles de course est examiné et adopté. Cependant, lors de la publication dans la presse spécialisée, le projet fit l'objet d'importantes critiques et fut abandonné.

La nécessité d'adopter un ensemble cohérent de règles a continué de croître. Plusieurs associations ont été formées et leurs règles par la suite rejetées. En 1881, alors que SAR Albert Edward, prince de Galles était Commodore du Royal Thames Yacht Club et du Royal Yacht Squadron, ces deux clubs ont rejoint le Yacht Racing Association avec le New Thames Yacht Club et ont créé un ensemble de règles pour les eaux britanniques.

Encore une fois, les différentes normes de mesure utilisées en Europe, en Amérique du Nord et en Grande-Bretagne ont fait l'objet d'une grande confusion. Il en ressort que les yachts de différents pays ne pouvaient pas rivaliser sur un pied d'égalité. Le Major Brooke Heckstall-Smith, secrétaire de la Yacht Racing Association, écrivit au Yacht Club de France pour exprimer la nécessité d'élaborer une jauge internationale pour les voiliers de course qui puisse être admise dans tous les pays européens. En conséquence, une conférence internationale sur la jauge des voiliers de course s'est tenue à Londres en Janvier et Juin

1906 et la « Metre rule » ou Jauge internationale fut élaborée et est encore utilisée aujourd'hui dans la catégorie des 12 mètres, 8 mètres, 6 mètres et autres bateaux métriques. Les participants ont formé l'International Yacht Racing Union et ont adopté un code commun de règles de course basé sur celui de la YRA.

À cette époque, l'IYRU était composée des autorités de yachting de l'Autriche-Hongrie, du Danemark, de la Finlande, de la France, de l'Allemagne, de la Grande-Bretagne, des Pays-Bas, de la Belgique, de l'Italie, de Norvège, de l'Espagne, de la Suède, et de la Suisse.

En Novembre 1929, des représentants de la North American Yacht Racing Union prennent part aux délibérations visant à assurer, d'une part, que la rédaction des règles de course nord-américaines et de l'International Yacht Racing Union sera quasi identique, et d'autre part, qu'aucune des deux Unions ne modifiera ses règles sans que l'autre n'en soit informée. En 1960, un code universel des règles de course est finalement convenu et mis en vigueur.

De 1906 à 1946, un président est de temps en temps élu pour présider les assemblées annuelles.

En 1946, Sir Ralph Gore est le premier président élu, et depuis lors, l'ISAF a connu six présidents Sir Peter Scott (GB), 1955-1969 Beppe Croce, (ITA), 1969-1986 Peter Tallberg (FIN), de 1986 à 1994, Paul Henderson (CAN), de 1994 à 2004, Göran Petersson (SUE) 2004-2012 et Carlo Croce (ITA) 2012-à ce jour.

Aujourd'hui, la Fédération Internationale de voile (en anglais International Sailing Federation (comme on l'appelle maintenant) est officiellement reconnue par le Comité International Olympique comme l'organisme qui régit la voile dans le monde entier. À ce titre, l'ISAF est responsable de la promotion du sport de la voile à l'échelle internationale, de la gestion de la voile aux Jeux olympiques, de l'élaboration des règles de course internationales pour toutes les compétitions de voile, de la formation des juges, arbitres et autres administrateurs, du développement du sport dans le monde, et représentent les coureurs du monde entier.

Afin de promouvoir le développement de la voile, l'ISAF organise plusieurs événements - y compris, mais sans s'y limiter les Championnats du monde de voile ISAF (pour les bateaux olympiques), la coupe mondiale de la voile ISAF, le Championnat du Monde ISAF (pour les jeunes), le Championnat du monde de course (par équipes), le Championnat du monde de Match Racing ISAF, le championnat du monde de Match Racing ISAF (féminin), la Coupe des nations ISAF, tout en approuvant, et délivrant un grade aux épreuves internationales

de haut niveau en Match Racing et des classes olympiques, dont les résultats sont utilisés pour le classement individuel mondial des participants aux épreuves.

L'ISAF compte actuellement 139 pays membres, qui sont ses principaux membres, et qui sont responsables du processus de prise de décision qui régit le monde de la voile.

Il existe actuellement 110 associations de classe ISAF et classes classiques, allant du petit voilier Optimist jusqu'aux maxi yachts.

Depuis ses débuts, l'ISAF œuvre principalement dans le but de promouvoir la voile et atteindre le plus grand nombre de pratiquants.

## 3. Structure de l'ISAF

### (a) Constitution

La Fédération est une société privée régie par sa Constitution qui est publiée dans l'Annuaire de l'ISAF. L'Annuaire de l'ISAF contient également les règlements et les informations complémentaires relatives à l'organisation.

### (b) Réunions générales

L'ISAF tient une réunion générale chaque année lors de son réunion générale annuelle. Chaque membre dispose d'une voix et peut être représenté par un délégué ressortissant ou résident du pays concerné. La réunion générale annuelle tenue tous les quatre ans fait lieu d'Assemblée générale. Les principales fonctions de l'Assemblée générale sont les suivantes :

- Entendre le rapport du Président
- Entendre le rapport financier
- Réviser les souscriptions
- Confirmer les nouveaux membres
- Confirmer le programme des championnats ISAF
- Approuver tout règlement effectué ou modifié de quelque façon substantielle par le Conseil depuis la dernière assemblée
- Débattre et résoudre toute soumission du Conseil, de la direction ou d'un délégué (non politique).

Outre ce qui précède, les fonctions principales de l'Assemblée générale incluent :

- L'élection du Président, des Vices-présidents et des officiers d'honneur
- Annoncer les membres du Conseil nommés

### (c) Conseil

Le Conseil gère le sport de la voile, et reçoit, considère et détermine les stratégies que lui propose l'Assemblée générale. Il promeut et réalise les buts et objectifs de la Fédération. Le Conseil inclut les membres suivants :



- le Président
- sept Vice-Présidents
- pas plus de 30 membres désignés par des Membres à part entière
- le Président du Comité ISAF Océanique et Offshore
- un membre nommé par le Comité des classes internationales
- un membre féminin
- un membre nommé par la Commission des athlètes

Le Conseil se réunit une fois par an et ses fonctions incluent ce qui suit :

- Gestion du sport de la voile, y compris la réception, l'étude et l'établissement des stratégies que lui propose l'Assemblée générale, et
- Promotion et réalisation des buts et objectifs de la Fédération.

(d) Comité exécutif

Le Comité exécutif se compose :

- d'un Président
- de sept Vice-Présidents

Le Comité exécutif constitue le conseil des administrateurs de la Fédération (le directeur général n'est pas un administrateur de la Fédération). Il est chargé de la mise en œuvre des décisions du Conseil et de prendre toutes les décisions en matière de gestion et d'exploitation pour le compte de la Fédération. Le Comité exécutif est entièrement responsable de la gestion des affaires et financière de la Fédération. Le Comité exécutif rapporte toutes ses actions et délibérations au Conseil.

(e) Comités

Tous les comités et sous-comités de l'ISAF se réunissent au moins une fois par an et présentent leur rapport au Conseil. L'ISAF dispose des principaux comités suivants :

- Comité d'audit
- Comité de la constitution
- Comité du développement et de la jeunesse
- Comité d'équipement
- Comité des événements
- Comité des classes ISAF
- Comité Match racing
- Comité océan et offshore
- Comité des arbitres
- Comité des règles de course
- Comité des jeux régionaux
- Comité planche à voile et kitesurf

(f) Commissions

Les Commissions sont des organes spécialisés créés pour conseiller le Comité exécutif dans des domaines spécifiques d'expertise professionnelle ou technique. L'ISAF dispose des Commissions suivantes :

- Commission des athlètes

- Commission des entraîneurs
- Commission disciplinaire
- Commission d'éthique
- Commission technologie et localisation (tracking)
- Commission des règlements internationaux
- Commission médicale
- Commission du classement des concurrents

(g) Membres continentaux affiliés

ISAF dispose de cinq membres continentaux affiliés :

- Confédération africaine de voile (African Sailing Confederation –ASCON)
- Fédération asiatique de voile (Asian Sailing Federation)
- Fédération européenne de voile (EUROSAF)
- Fédération océanique de voile (Oceania Sailing Federation – OSAF)
- Confédération sud-américaine de voile

Chaque membre continental crée une association au service des ANM et défend leurs intérêts.

#### 4. Associations de classe ISAF

Le statut de classe ISAF est accordé aux classes qui offrent un haut niveau de voile de compétition à l'échelle internationale et qui remplissent les critères ISAF pertinents.

L'appartenance à une classe ISAF offre de nombreux avantages, entre autres l'autorisation d'organiser un championnat du monde, l'accès aux services offerts par les comités ISAF et le département technique et offshore, par exemple l'administration des règles de classe, l'octroi de licences de constructeur et la tenue du registre des planches à voile. Une classe ISAF peut être sélectionnée pour les épreuves ISAF comme le Championnat du Monde ISAF pour les jeunes et la compétition olympique de voile. Une classe ISAF peut nommer un membre au Comité des classes ISAF et dispose ainsi d'une voix au sein de l'organisme de gouvernance mondiale.

#### 5. Secrétariat ISAF

Le Secrétariat ISAF est basé à Southampton, Royaume-Uni. Son personnel, qui est dirigé par le directeur général, est responsable des activités au jour le jour de la fédération, y compris la communication avec les ANM à travers le monde et la mise en œuvre des décisions et des actions décidées par le Conseil. Les services au sein du Secrétariat incluent :

- L'administration
- La communication
- Les compétitions

- Technique et offshore
- Formation et développement

#### 6. Programme de compétitions ISAF

Les événements les plus importants organisés dans le monde sont supervisés par le service des compétitions. Le rôle de l'ISAF consiste également à approuver les lieux et dates des événements, à nommer les arbitres, à conclure les contrats et à assister aux événements à titre de superviseur afin d'assurer le respect des standards d'organisation internationales.

En particulier, l'ISAF travaille avec le Comité international olympique pour régir les compétitions de voile aux jeux olympiques et aux Jeux Olympiques de la Jeunesse.

La liste actuelle des événements organisés par ISAF est la suivante :

- ISAF Sailing World Cup (Coupe du monde de voile ISAF)
- ISAF Sailing World Championships (Championnats du monde de voile ISAF)
- ISAF Youth Sailing World Championships (Championnats du monde de voile ISAF jeunes)
- ISAF Women's Match Racing World Championship (Championnat du monde Match racing ISAF femmes)
- ISAF Youth Match Racing World Championship (Championnats du monde Match racing ISAF jeunes)
- ISAF Team Racing World Championships (Championnats du monde de courses par équipe ISAF)
- ISAF Nations Cup (Coupe des nations ISAF)



## **Unité 4 - Autorités nationales membres de l'ISAF**



### **1. Responsabilités élémentaires au niveau national**

- (a) Gouvernance**
- (b) Ressources**
- (c) Communication**
- (d) Régates**
- (e) Installations et équipements**
- (f) Arbitres et entraîneurs**
- (g) Soutien médical**

### **2. Obligations et perspectives internationales**

- (a) Membres en règle**

### **3. Autres perspectives d'une ANM**

# Unité 4 - Autorités nationales membres de l'ISAF



Une Autorité nationale membre (ANM) de l'ISAF est responsable – de par son statut juridique, sa reconnaissance de l'ISAF et sa propre constitution – de la gestion, de la promotion, de l'expansion et du développement du sport de la voile dans son pays. La raison d'être d'une ANM est de servir les athlètes de son pays. Puisqu'il ne devrait exister qu'un seul organisme national de gestion du sport, aucune activité organisée liée à la voile ne devrait avoir lieu sans la connaissance et le contrôle de la fédération.

Les obligations internationales qui incombent à une Autorité nationale membre de l'ISAF incluent d'une part, les obligations basiques constitutionnelles qui sont une condition d'adhésion, et d'autre part une longue liste d'obligations basiques spéciales conçues pour assurer la pratique équitable et cohérente de la voile dans toutes les régions du monde.

## 1. Responsabilités élémentaires au niveau national

- (a) Gouvernance
- promouvoir les objets, les intérêts et l'influence de la Fédération
  - mener à bien et respecter les règles, règlements et décisions de la Fédération
  - s'abstenir, et s'efforcer de persuader les autres au sein de leur juridiction de s'abstenir de toute action incompatible avec les objets, règles, règlements ou décisions de la Fédération
  - s'assurer qu'aucun concurrent représentant un membre à part entière ne puisse faire l'objet d'une discrimination pour des raisons de race, de religion ou d'affiliation politique
  - empêcher l'utilisation erronée ou l'abus d'intitulés, par exemple Mondial, continental, international ou régional, qui se rapportent normalement aux activités reconnues par la Fédération
  - promouvoir le sport de la voile et le développement d'une culture de voile.
  - pourvoir une structure et des services administratifs appropriés pour le fonctionnement de la fédération et le sport
  - engager des poursuites contre les athlètes qui agissent contrairement aux critères d'éligibilité et, le cas échéant, imposer des sanctions
  - engager des poursuites contre tout particulier ou groupe qui enfreindrait les règles de la fédération et, le cas échéant, imposer des sanctions
  - respecter les autres règles et règlements qui régissent le sport relevant de sa compétence.

- (b) Ressources
- obtenir et gérer les ressources financières, humaines et techniques nécessaires pour le fonctionnement de la fédération et le sport.
  - fixer les budgets et tenir des registres financiers.
  - contrôler les dépenses
  - organiser un audit des états financiers
- (c) Communication
- maintenir de bonnes relations et fournir des informations appropriées à tous les pratiquants, athlètes et autres membres de la fédération
  - maintenir de bonnes relations avec les organisations gouvernementales, sportives, entreprises et autres organisations qui ont un intérêt dans la voile ou qui sont en mesure d'apporter une aide utile à la fédération
  - maintenir de bonnes relations avec les médias afin d'assurer la promotion positive du sport de la voile et des activités de la fédération
- (d) Régates
- promouvoir le développement d'un programme de régates, dont la mise en place des championnats nationaux, pour répondre aux besoins de ses athlètes
  - sélectionner et gérer les équipes qui participeront aux régates internationales.
  - maintenir un calendrier national des régates
  - gérer officiellement les régates, y compris celles qui sont organisées par d'autres organismes.
- (e) Installations et équipements
- s'assurer que les installations et les équipements sont conformes aux spécifications techniques prescrites par les règles nationales et internationales.
- (f) Arbitres et entraîneurs
- superviser le recrutement, la formation, la certification / qualification, le déploiement et le contrôle des arbitres et des entraîneurs requis pour mener à bien les programmes et les activités du sport de la voile
- (g) Support médical
- planifier et coordonner la prestation des services de médecine du sport auprès des athlètes.
  - s'assurer que le programme de lutte antidopage est mis en œuvre conformément aux règles de l'ISAF, de l'AMA et aux règlements nationaux pertinents.

## 2. Obligations et perspectives internationales

- maintenir une constitution et utiliser les règles de la course
  - verser une cotisation annuelle à l'ISAF d'ici le 1er Janvier de chaque année
  - respecter les autres règles et règlements qui régissent notre sport relevant de sa compétence
- (a) Membres en règle
- Les ANM qui ont satisfait aux obligations constitutionnelles de base pour une année donnée sont considérées être en règle avec l'ISAF. À ce titre, elles peuvent :
- envoyer des représentants ayant droit au vote auprès de l'ISAF
  - assister à l'Assemblée générale
  - participer aux nombreuses régates sous l'égide de l'ISAF
  - recevoir d'autres formes de soutien de l'ISAF auquel elles ont droit
- Les ANM qui ne sont pas en règle sont techniquement inéligibles aux avantages précités et autres avantages prévus dans le cadre de l'adhésion à l'ISAF.

## 3. Autres perspectives d'une ANM

- être représentée à une assemblée générale annuelle / Assemblée générale de l'ISAF
- sélectionner et encadrer les équipes qui participeront aux régates ISAF
- sélectionner et encadrer les équipes qui participeront aux régates régionales

### Envisager ce qui suit :

- nommer des candidats aux élections ISAF
- nommer des candidats aux élections continentales
- proposer de nouvelles règles techniques
- proposer de nouvelles règles constitutionnelles
- proposer de nouvelles règles concernant les règlements
- nommer des candidats pour prendre part aux programmes de formation de l'ISAF destinés aux entraîneurs, arbitres, juges et autres spécialistes
- répondre, le cas échéant, à l'ISAF
- participer aux programmes de formation et de perfectionnement de l'ISAF



## 2

# Valeurs et Préjudices



- Unité 5** Protection des pratiquants et des athlètes
- Unité 6** Problèmes éthiques relatifs au dopage
- Unité 7** Fair Play
- Unité 8** Violence et harcèlement
- Unité 9** Commission d'éthique de l'ISAF
- Unité 10** Relation entre les pouvoirs publics et le sport
- Unité 11** Arbitrage et litiges
- Unité 12** Durabilité environnementale





## **Unité 5 - Protection des pratiquants et des athlètes**



- 1. Introduction**
- 2. Les athlètes**
  - (a) Fondements scientifiques de l'entraînement**
  - (b) Préjudices contre les jeunes athlètes**
  - (c) Entraînement sportif et éducation**
- 3. Normes de sécurité de l'UNICEF**
  - (a) Définitions**
- 4. Normes internationales**
  - (a) Les normes**
  - (b) Objectifs des normes**
  - (c) Principes**
  - (d) Régie des normes**

# Unité 5 - Protection des pratiquants et des athlètes



## 1. Introduction

Quoi que de plus important que de veiller à ce que tous les pratiquants, notamment les jeunes athlètes, soient protégés contre le danger et puissent s'adonner librement à la pratique de la voile ? Pour assurer un cadre sportif fondé sur les valeurs, notre devoir est de créer un environnement sûr et accueillant, pour encourager tous les adeptes à participer. Valoriser un environnement sûr et accueillant signifie que nous sommes conscients des étapes de développement de l'enfant et que nous savons adapter la pratique du sport à ses capacités. Nous ne parvenons pas à répondre aux besoins d'un environnement sûr et accueillant si :

- le nombre de participants baisse, notamment vers l'âge de 11 ou 12 ans (âge qui correspond souvent au premier pas dans le sport de compétition)
- nos rues et terrains de jeux ne sont pas suffisamment sécurisés et les enfants ne peuvent pas jouer à l'extérieur
- les entraîneurs / les bénévoles ne reçoivent pas la formation / l'éducation adéquate ;
- les entraîneurs attendent trop des enfants et leur demandent d'exécuter des routines ou des exercices dangereux
- la rigueur n'est pas appliquée lors de la sélection de bénévoles suffisamment qualifiés pour occuper un poste d'entraîneur
- le matériel approprié n'est pas toujours disponible
- il manque certaines politiques, règles et sanctions qui, si elles étaient présentes, encourageraient un environnement sûr et accueillant
- les arbitres ignorent les abus observés ; et
- aucun programme éducatif ou discussion ne sont en place pour d'une part, identifier les valeurs, les comportements éthiques et les pratiques sécurisées, et, d'autre part les mettre en œuvre

Les principaux facteurs qui contribuent au non-respect d'un environnement sûr et accueillant sont que le sport, de par sa nature, est compétitif, et qu'il n'est pas nécessairement propice à un environnement sûr et accueillant. Qui plus est, la représentation médiatique actuelle des sportifs professionnels donne souvent des exemples d'abus, de dopage et de victoire à tout prix.

## 2. Les athlètes

Protéger la santé de nos athlètes constitue l'objectif principal, notamment à travers la promotion de pratiques sécurisées en matière d'entraînement.

L'athlète est celui ou celle qui, une fois ses talents identifiés, suit un entraînement spécialisé, reçoit les conseils d'entraîneurs experts et est exposé(e) très tôt à la compétition. Formant une population

unique, ces athlètes ont des besoins sociaux, psychologiques et physiques distincts qui varient selon leur maturité. Ces athlètes ont besoin d'un entraînement, d'un encadrement et d'une pratique compétitive appropriés en vue d'assurer une carrière sportive saine tout en favorisant leur bien-être futur.

### (a) Fondements scientifiques de l'entraînement

La forme aérobie et anaérobie ainsi que la force musculaire augmentent avec l'âge, la croissance et la maturité. Au moment de la puberté, les adolescents se font davantage remarqués par leurs progrès anaérobies et musculaires que par leurs progrès aérobies. Chez les garçons, la capacité aérobie et anaérobie et la force musculaire sont plus élevées que chez les filles à la fin de la pré-puberté, et la différence entre les sexes devient plus prononcée avec la maturité. L'expérience montre que la force musculaire et la capacité aérobie et anaérobie peuvent être améliorées en adoptant un entraînement approprié. Quel que soit le niveau de maturité, les résultats obtenus des garçons et des filles sont similaires dès lors que l'entraînement tient compte de leur forme physique initiale.

### (b) Problématiques des jeunes athlètes

La disparité du taux de croissance entre l'os et les tissus mous expose l'enfant athlète à des risques accrus d'accidents causés par le surmenage. Une douleur prolongée et focale peut signaler des lésions et doit toujours faire l'objet d'un examen médical.

Le surentraînement ou "burnout" est le résultat d'un entraînement excessif, d'un stress psychologique, d'un mauvais programme individuel ou d'une récupération insuffisante. Il peut se produire chez le jeune athlète lorsque ses limites d'adaptation et de performances optimales ont été dépassées. Il est clair que la douleur excessive n'a pas sa place dans un programme d'entraînement.

Chez les filles, la pression qui est exercée sur elles pour atteindre des objectifs de poids non réalistes conduit souvent à l'éventail des troubles de l'alimentation, y compris l'anorexie et / ou la boulimie. Ces troubles peuvent nuire à la croissance, influencer sur la fonction hormonale, causer une aménorrhée, et conduire à une faible densité minérale osseuse et autres maladies graves qui risquent d'engager le pronostic vital.

Les jeunes athlètes méritent de s'entraîner et de concourir dans un environnement approprié soutenu par une variété de méthodes d'entraînement technique et tactique, de règles, d'équipements, d'installation et de formats compétitifs, le tout étant adapté selon leur âge. Le jeune

athlète doit pouvoir s'entraîner et concourir dans un environnement agréable, sans abus de drogues ni d'influence négative, y compris le harcèlement et la pression inappropriée exercée par les parents, les pairs, les prestataires de soins de santé, les entraîneurs, les médias ou les agences.

Il est indispensable de reconnaître qu'un jeune athlète présente des besoins d'entraînement très différents de ceux d'un adulte, à la fois pour protéger la santé de l'enfant et assurer le progrès de l'entraînement. Une expertise en pédiatrie est nécessaire à la mise en place de tels programmes d'entraînement.

### (c) Entraînement sportif et éducation

L'entraînement sportif ne doit pas être mené au détriment d'un enseignement scolaire de qualité. Fondamentalement, l'éducation prépare à faire face aux besoins de la vie tandis que le sport peut procurer du plaisir tout au long de la vie en tant que passe-temps. Dans de nombreux cas, le sport et l'éducation coexistent, et il est possible que le sport de haut niveau l'emporte parfois pour une période donnée. Cependant, à plus long terme, une carrière sportive est de courte durée tandis qu'une bonne éducation rapporte des dividendes sur une durée beaucoup plus longue. Il est donc nécessaire de procurer aux enfants et jeunes athlètes les conseils d'orientation nécessaires afin qu'ils puissent combiner soigneusement leurs besoins d'entraînement avec leurs besoins pédagogiques.

En ce qui concerne l'entraînement des jeunes athlètes, le Congrès olympique à Copenhague en 2009 a fait la recommandation suivante (paragraphe 5) :

« 5. Toutes les composantes et autres parties prenantes du Mouvement olympique doivent tenir compte de la tendance actuelle à la surcharge des programmes et calendriers d'entraînement et de compétition, qui peut nuire aux athlètes, en particulier aux athlètes juniors, sur le plan des performances, de la santé et de l'investissement personnel, et doivent prendre les mesures appropriées pour empêcher cette escalade le cas échéant. »

## 3. Normes de sécurité de l'UNICEF

Des millions d'enfants et adolescents participent à des activités sportives chaque jour à travers le monde. Pour certains enfants, il s'agit simplement de loisir et de plaisir. D'autres participent à un sport dans le cadre d'un programme d'entraînement. Pour certains jeunes, le sport peut signifier la future carrière choisie, soit comme athlète érudite,

soit comme entraîneur ou arbitre. Le sport peut également faire office de vecteur qui détourne les jeunes d'un comportement antisocial ou criminel.

Les enfants sont en droit de participer à un sport dans un environnement sécurisé et agréable. Leurs droits sont inscrits dans la Convention des Nations Unies sur les droits de l'enfant.

Au cours des 15 dernières années, les victimes de toute forme de violence dans le sport ont pu s'exprimer et se faire entendre. Auparavant, il était rare que le sport en tant qu'unique vecteur de bien-être chez les jeunes soit remis en cause. Jusqu'à la fin des années 1990 / début des années 2000, très peu d'organisations sportives avaient mis en place les systèmes et les structures capables de répondre aux plaintes concernant le comportement des adultes ou des autres jeunes.

Nous avons maintenant suffisamment de recul et de preuves à l'appui pour savoir que le sport ne met pas toujours l'accent sur les droits de l'enfant, voire parfois qu'il ne parvient pas à tenir compte des risques encourus par les enfants en créant des systèmes organisationnels au sein desquels aucune discussion sur le préjudice et l'abus ne peut avoir lieu. Le sport comporte aussi des risques uniques pour les enfants et les adolescents, tels que les risques accrus de toutes les formes de violence envers les jeunes athlètes et les risques de bizutage. Un grand nombre de programmes d'entraînement sportif sont destinés à des enfants extrêmement vulnérables qui pourraient être affectés au quotidien par la violence et les abus, alors que le sport devrait être un havre de paix. Notre devoir est donc de veiller à ce que les activités sportives destinées à ces jeunes aient lieu dans un environnement sécurisé.

L'élaboration et la mise en œuvre de ces projets de norme sera le premier résultat tangible obtenu par le partenariat d'organisations qui travaillent ensemble pour le Sommet Beyond Sport et établira les bases d'une approche holistique dont le but est d'assurer la sécurité et la protection des enfants dans tous les contextes sportifs à l'échelle internationale.

### (a) Définitions

- la protection des enfants se réfère aux mesures que nous prenons pour veiller à ce que tous les enfants soient à l'abri du mal lorsqu'ils participent dans nos clubs et nos activités
- la protection des enfants est un ensemble d'activités requises pour des enfants spécifiques qui sont à risque de / ou souffrent de dommages significatifs
- l'abus se réfère à des actions ou inactions qui mènent à une mauvaise expérience pour l'enfant
- le mal se réfère à l'impact négatif de ces



actions ou aux mauvaises conséquences sur l'enfant

#### 4. Normes internationales

Ces projets de normes sont une première tentative pour décrire ce qui devrait être mis en place par tout prestataire d'activités sportives destinées aux enfants et aux jeunes. Les normes peuvent servir de référence à titre de bonnes pratiques professionnelles et ne doivent pas être considérées comme une fin en soi.

Elles reflètent les déclarations internationales, la Convention des Nations Unies sur les droits de l'enfant, la législation pertinente, les directives gouvernementales, les normes et les bonnes pratiques de protection de l'enfance et seront d'autant plus renseignées par un processus de recherche-action et par un large éventail de perspectives de différents pays et groupes de parties prenantes.

Ces normes représentent la bonne pratique collective à un point dans le temps et seront soumises à une revue périodique afin de veiller à ce qu'elles reflètent les développements en matière de protection.

- (a) Les normes couvrent les sujets suivants :
- la politique
  - les procédures, les personnels et les systèmes
  - la réduction des risques envers les enfants
  - les lignes directrices sur le comportement
  - les critères d'équité
  - la communication
  - l'éducation et la formation
  - l'engagement accompagné de conseils et de soutien
  - le travail avec les partenaires
  - la participation des enfants
  - le suivi et l'évaluation
- (b) Objectif des normes
- contribuer à la création d'un environnement sportif sécurisé dans lequel les enfants peuvent participer à tous les niveaux
  - pourvoir un point de référence pour aider les prestataires de sport et les financiers à prendre des décisions éclairées
  - promouvoir les bonnes pratiques et défier toutes les pratiques qui nuisent aux enfants
  - informer tous les acteurs du sport sur la protection des enfants
- (c) Principes
- tous les enfants ont le droit de participer, d'apprécier et de se perfectionner à travers le sport, dans un environnement

- sécurisé et inclusif, libre de toutes formes d'abus, de violence, de négligence et d'exploitation
- nous sommes tous concernés par le bien-être et la protection des jeunes, que nous représentions une organisation ou un particulier, un prestataire de services ou un financier
- les organisations qui proposent des activités sportives aux enfants et adolescents sont tenues d'en prendre soin
- certains facteurs font que certains enfants sont plus vulnérables aux abus, et des mesures doivent être prises pour remédier à cette situation
- les enfants ont le droit de participer à l'élaboration des politiques et des pratiques de protection
- les organisations doivent toujours agir dans le meilleur intérêt de l'enfant
- toute personne a le droit d'être traitée avec dignité et respect et de ne pas être victime de discrimination fondée sur le sexe, la race, l'âge, l'origine ethnique, l'aptitude, l'orientation sexuelle, les convictions, l'appartenance religieuse ou politique
- les processus et les activités destinés à la création, au développement et la mise en œuvre des mesures de protection doivent être inclusifs

Il importe de noter ici que bien que ces normes concernent essentiellement les enfants (de moins de 18 ans), elles peuvent également servir de cadre précieux pour les bonnes pratiques envers d'autres groupes de participants, par exemple les adolescents ou les adultes vulnérables.

- (d) Régie des normes
- Plusieurs organisations représentées à l'initiative conjointe de travail au Sommet Beyond Sport 2012 ont accepté de régir ces normes. Pour plus de détails sur les mises à jour des normes actuelles et ce que l'on peut faire pour les mettre en œuvre au sein d'une ANM, merci de contacter le service de formation et de développement ISAF [training@isaf.com](mailto:training@isaf.com)

## Unité 6 - Questions éthiques relatives au dopage



### 1. Introduction

### 2. Questions éthiques

### 3. Principes appliqués à l'élaboration des règles antidopage

#### (a) Le bien-être des athlètes

#### (b) L'équité

#### (c) Les courses de voile pour les athlètes

### 4. Droits de l'homme

# Unité 6 - Questions éthiques relatives au dopage



## 1. Introduction

### Définition du dopage

Le dopage est l'usage délibéré ou accidentel d'une substance ou d'une méthode prohibée telle que définie par le code mondial antidopage. Le dopage est strictement interdit. L'action d'encourager ceux ou de les aider à utiliser ces substances ou ces méthodes est, d'une part, contraire à l'éthique et d'autre part, constitue un délit.

### Pourquoi interdire le dopage ?

Le dopage est interdit parce que sa présence nuit au plaisir fondamental du sport et à la poursuite collective de l'excellence sportive et humaine. Il est interdit afin de protéger les athlètes contre les avantages injustes dont pourraient bénéficier ceux qui se dopent pour améliorer leur performance, et des possibles effets secondaires nocifs produits par certaines substances ou méthodes. Le dopage présente également des implications juridiques potentielles. La distribution de nombreuses substances interdites (par exemple, les agents anabolisants), sauf à titre médicalement justifié, est illégale dans de nombreux pays.

## 2. Questions éthiques

Savoir quels médicaments utiliser ou ne pas utiliser, et quels médicaments autoriser ou interdire, est un problème à la fois moral et médical. Cependant, une fois tous les faits (ou le plus grand nombre de faits) connus, il reste toujours une décision à prendre. Faut-il suivre un traitement médical ? Faut-il utiliser tel ou tel médicament ? Et, dans le cadre d'un organisme sportif, quelles sont les aides médicales et pharmaceutiques admissibles à des fins de performance ? Il ne s'agit plus d'une question de nature médicale, mais morale. La question est de décider quels sont les médicaments, les dispositifs et les thérapies justes et lesquels sont injustes. La réponse n'est pas facile. La liste des médicaments interdits est constamment révisée et est disponible sur le site de l'Agence mondiale antidopage (AMA)

## 3. Principes appliqués à l'élaboration des règles antidopage

Les trois principes sont les suivants :

### (a) Le bien-être des athlètes

Le premier principe est le bien-être de l'athlète. Dès lors que l'usage d'un médicament ou d'une technique médicale porte gravement atteinte à la santé ou au physique d'un athlète - par exemple, en provoquant la maladie, en augmentant le risque de la maladie, voire en nuisant à sa croissance et à son développement normal - alors une interdiction d'usage sera considérée comme étant justifiée.

### (b) L'équité

Le second principe est celui de l'équité. Si certaines techniques ou produits scientifiques sophistiqués améliorent la performance, cela signifie que les personnes qui y ont accès sont avantagées tandis que les personnes qui n'y ont pas accès sont pénalisées. Ce principe sous-tend l'interdiction de certaines techniques médicales, même celles qui ne semblent pas engendrer de risques connus contre la santé dès lors qu'elles sont correctement réalisées, par exemple l'autotransfusion de son propre sang (dopage sanguin).

### (c) Les courses à la voile pour les athlètes

Le troisième principe sous-tend le second. Les compétitions ont lieu entre les athlètes et non pas entre les experts médicaux et les fabricants de produits chimiques. L'utilisation de certaines techniques et de certains médicaments par certains athlètes risque de conduire (et conduit) à une situation dans laquelle les autres athlètes pensent qu'ils ne pourront jamais gagner, quel que soit l'ampleur de leur entraînement et leurs aptitudes, à moins qu'ils n'utilisent à leur tour les dites techniques ou les dits médicaments.

## 4. Droits de l'homme

L'objectif d'un programme de contrôle antidopage est de surveiller le statut des athlètes à l'égard de l'utilisation des substances et méthodes interdites dans le sport, servant ainsi de moyen de dissuasion contre l'utilisation de ces substances ou méthodes. La détection d'une substance ou méthode interdite conduit à un délit de dopage.

Un délit de dopage conduit à des sanctions sportives nationales et / ou internationales qui se traduisent normalement par des peines d'éligibilité. À titre d'exemple, les athlètes pénalisés ne pourront plus participer à leur sport pendant une période de temps jusqu'à et y compris la suspension à vie, ainsi que la perte de soutien financier. Il est essentiel que l'athlète dont le résultat du test antidopage est positif soit par ailleurs protégé contre toute mesure ou manque de mesure supplémentaire imposée par d'autres, et considérée inacceptable selon les règles de justice naturelle et les droits fondamentaux. Étant donné que la responsabilité de l'application des sanctions et la divulgation des infractions incombe principalement aux ANM et à l'ISAF, les personnes chargées de réaliser les tests antidopage devront s'acquitter de leurs obligations dans le respect de la juridiction de l'ISAF.

En cas d'atteinte aux droits individuels à la personne, l'évaluation de la situation aura lieu au cas par cas, et pourra nécessiter des actions ou des mesures en dehors des procédures antidopage habituelles à l'échelle nationale ou de

la Fédération internationale, ou un examen jugé plus juste et plus approprié.



## **Unité 7 - Fair Play**



- 1. Introduction**
- 2. Les règles**
- 3. L'esprit sportif - de la théorie en pratique**

## Unité 7 - Fair Play



### 1. Introduction

Lors de la cérémonie d'ouverture des Jeux Olympiques, un athlète prête serment au nom de tous les athlètes et un arbitre prête un serment similaire au nom de tous les arbitres. Ces serments lient les athlètes et les arbitres dans le respect des règles qui régissent la compétition « dans un véritable esprit sportif ».

Le fair play démontre des attitudes et des comportements dans le sport compatibles à la poursuite de l'éthique. Le fair play exclut tous les actes de violence, de tricherie, d'abus de drogues ou toutes autres formes utilisées dans le but de gagner. L'introduction dans le sport de ces éléments nuit à l'esprit de compétition est sans intérêt pour le sport.

Le fair play ne signifie pas seulement le respect des règles écrites. Il décrit plutôt les bonnes attitudes des sportifs et le bon esprit dans lequel ils se conduisent tout en respectant les autres et en interdisant tout préjudice physique ou psychologique. L'équité signifie se mettre à la place de l'autre et agir en conséquence. Le fair play est principalement une question d'engagement personnel de chacun d'entre nous.

Au niveau régional, national et international, les fédérations sportives contribuent de manière significative à la création d'un environnement équitable grâce aux règles et règlements et à la formation des entraîneurs, arbitres, juges, médecins et autres personnes concernées. Les gouvernements et les établissements d'enseignement public et privé, en particulier, sont également responsables de la mise en œuvre d'une éducation au fair play et de la lutte contre les comportements nuisibles. Le processus éducatif doit non seulement atteindre les adeptes du sport, mais aussi les consommateurs, par exemple les spectateurs. Les parents jouent un rôle essentiel lorsqu'il s'agit d'inculquer le fair play à leurs enfants. Les spectateurs et les médias ont également un rôle à jouer pour promouvoir le fair play. Il ne faut pas oublier que tous les exemples, qu'ils soient bons ou mauvais, exercent un impact majeur sur le processus de socialisation des êtres humains.

### 2. Les règles

Démuni de règles, le sport est impossible à gérer tandis que le non-respect des règles entraîne la désintégration et l'abandon du sport concerné. Il est donc dans l'intérêt de tous les athlètes de respecter les règles en sachant que des sanctions seront appliquées en cas de violation.

Les serments ne constituent pas seulement des aspects administratifs, mais des promesses solennelles qui réaffirment la responsabilité de

chacun d'entre nous envers le respect des règles concernant les athlètes et les arbitres. En effet, tout au long de l'histoire humaine, tenir une promesse a toujours constitué un devoir, même si l'on peut en obtenir un quelconque avantage lorsqu'elle est rompue.

#### Violation des règles

Certains joueurs enfreignent la règle et acceptent la sanction si cela est plus avantageux. La violation délibérée des règles, même si la sanction est acceptée, est contraire aux Règles de Course de l'ISAF et entraîne de graves pénalités.

#### Arbitrage injuste

Parfois, des erreurs sont commises par les arbitres. Parfois, il arrive qu'un arbitre s'écarte des règles d'impartialité et tende à favoriser les concurrents d'un pays, d'un ensemble de pays, d'un continent ou d'un groupe ethnique. Un tel favoritisme, s'il est confirmé, démantèle très rapidement l'événement sportif concerné. L'administration impartiale des règles forme le premier devoir de tous les arbitres et est inclus dans le serment destiné à tous les arbitres. Il constitue également un principe élémentaire de justice.

### 3. L'esprit sportif - de la théorie à la pratique

L'une des forces les plus puissantes que puisse exercer le non-respect des valeurs est le mauvais exemple donné par les autres. Si les athlètes pensent que la plupart de leurs collègues sportifs exercent des représailles, se droguent, intimident les concurrents ou les arbitres, ou acceptent des récompenses illégales, il leur sera difficile d'adopter un comportement contraire. Ils peuvent même abandonner leurs valeurs sous prétexte que « tout le monde le fait » ou qu'« il faut le faire pour gagner » ou que « les bons arrivent toujours en dernier ». Un tel manque de moralité peut s'avérer très puissant, mais il ne différencie pas le juste de l'injuste, ni le bien du mal dans le sport.

## Unité 8 - Violence et harcèlement



### 1. Introduction

### 2. La violence dans le sport

#### (a) La violence entre les athlètes

### 3. Le harcèlement dans le sport

#### (a) Prévalence, risques et conséquences

### 4. Stratégies de lutte contre la violence et le harcèlement

# Unité 8 - Violence et harcèlement



## 1. Introduction

Dans son rôle de promoteur et de protecteur de la santé des athlètes, la commission médicale du CIO reconnaît tous les droits des athlètes, y compris le droit d'accès à un environnement sportif sain et favorable.

Le harcèlement et les comportements abusifs constituent des violations des droits de la personne qui nuisent à la santé des personnes et des organisations. Le harcèlement et les comportements abusifs ne connaissent aucune frontière. Dans le sport, ils donnent lieu à des souffrances pour les athlètes et les autres, et à des charges juridiques, financières et morales pour les organismes sportifs. Aucun sport n'y échappe, et ces problèmes surviennent à tous les niveaux de compétence.

La responsabilité incombe à tous d'identifier et de prévenir le harcèlement et les abus et de développer une culture qui privilégie la dignité, le respect et la sécurité dans le sport. Les organismes sportifs en particulier, sont les gardiens de la sécurité et doivent démontrer une forte aptitude à diriger en sachant identifier et éradiquer les pratiques en question. Un système sportif sain qui sait se soucier ses athlètes peut contribuer à la prévention du harcèlement et des comportements abusifs tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du sport.

## 2. La violence dans le sport

La plupart des sports sont non violents. Chaque jour, dans tous les pays du monde, des milliers d'épreuves athlétiques ont lieu et des milliers de jeux sont joués sans un soupçon de violence. Toutefois, la violence, quand elle se produit, est une véritable menace pour le sport. Il est évident que la violence jouit d'une grande couverture médiatique et toute violence doit donc être prise très au sérieux.

### (a) La violence entre les athlètes

Le risque de blessure est toujours présent dans n'importe quelle activité physique. Il est d'autant plus présent quand les athlètes vont jusqu'au bout de leurs compétences, de leur force et de leur endurance. D'une manière générale, nous laissons les athlètes prendre leurs propres décisions quant aux risques encourus. Certains sont morts à la suite de ces décisions, tandis que d'autres ont été victimes d'invalidité à long terme. On peut cependant dire que, dans l'ensemble, les risques de blessures sont généralement admis. Ce qui n'est pas admissible est que les entraîneurs et les enseignants, soucieux de renforcer leur propre réputation, puissent encourager les athlètes à risquer leur vie ou

leur santé contre leur propre inclination et contre leur gré.

Dans les jeux et les sports où le contact physique n'est pas censé se produire, un contact violent peut néanmoins survenir. Les arbitres sont alors tenus de décider qui est responsable et si l'acte violent était délibéré et intentionnel. Pour un arbitre, décider si l'acte violent était délibéré constitue la tâche la plus difficile, voire impossible. En effet, seuls les athlètes savent s'ils concourent dans un esprit sportif.

Les personnes les mieux placées pour réduire la violence sont probablement les entraîneurs, les médias et les enseignants. Malheureusement, même si elles ne sont pas impliquées directement, ce sont ces mêmes personnes qui sont susceptibles d'encourager les athlètes à commettre de tels actes. En effet, les athlètes ont souvent beaucoup d'estime pour leurs entraîneurs et tendent à faire ce qu'on leur dit, même quand ils ressentent un doute quelconque quant aux instructions reçues. Par conséquent, les entraîneurs et les enseignants ont donc la lourde responsabilité d'éliminer la violence du sport.

## 3. Le harcèlement dans le sport

Il existe plusieurs formes de harcèlement - verbal, physique, sexuel - qui peuvent toutes se présenter dans le sport.

Dans le sport, le harcèlement et les abus sexuels sont issus des liens et des abus de pouvoir. Ils se produisent au sein d'une culture organisationnelle qui permet ces situations. En fait, ils constituent les symptômes de l'échec des dirigeants sportifs. Le harcèlement sexiste, le bizutage et l'homophobie sont tous des aspects du harcèlement et des abus sexuels dans le sport.

### Le harcèlement sexuel

Désigne le comportement envers une personne ou un groupe de personnes qui implique un comportement verbal, non verbal ou physique à connotation sexuelle, intentionnel ou non, légal ou illégal, et fondé sur un abus de pouvoir et de confiance, que la victime ou le spectateur considère indésirable ou contraignant.

### Les abus sexuels

Implique une activité sexuelle pour laquelle le consentement n'est pas ou ne peut pas être accordé. Dans le sport, cela signifie souvent la manipulation et l'action de piéger l'athlète.

### Le harcèlement sexiste

Consiste en un traitement discriminatoire d'un genre ou d'un autre qui est systématique et répété, mais pas nécessairement de nature sexuelle.

### Le bizutage

Implique des rituels d'initiation violents qui ont souvent des composantes sexuelles et qui visent principalement les nouveaux arrivants.

### L'homophobie

Est une forme de préjugés et de discrimination qui va du ressentiment passif jusqu'à la victimisation actif des lesbiennes, gays, personnes bisexuelles et transgenres.

#### (a) Prévalence, risques et conséquences

Le harcèlement et les abus sexuels ont lieu dans tous les sports et à tous les niveaux. La prévalence semble être plus élevée dans le sport d'élite. Les membres de l'entourage de l'athlète qui sont en position de pouvoir et d'autorité semblent être les principaux type d'auteurs.

Le risque de harcèlement et d'abus sexuels est plus élevé en l'absence de protection et en présence d'une forte motivation de la part de l'auteur et une grande vulnérabilité de l'athlète (notamment par rapport à l'âge et la maturation).

Le harcèlement et les abus sexuels dans le sport ont un impact grave et négatif sur la santé physique et psychologique des athlètes. Ils peuvent entraîner une baisse de la performance et conduire à l'abandon de l'athlète. Les données cliniques indiquent que les maladies psychosomatiques, l'anxiété, la dépression, la toxicomanie, l'auto-agression et le suicide sont quelques-unes des conséquences graves pour la santé.

Les attitudes passives / de non-intervention, le déni et / ou le silence par des personnes en position de pouvoir dans le sport (en particulier les témoins) augmentent le préjudice psychologique de harcèlement et d'abus sexuels. Le manque d'action du témoin donne également aux victimes l'impression que le harcèlement sexuel et le comportement abusif est juridiquement et socialement admissible et / ou que personne ne peut se prononcer contre ces comportements.

## 4. Stratégies de lutte contre la violence et le harcèlement

La prévention efficace de la violence et du harcèlement est énormément aidée par l'adoption de politiques associées aux codes de pratique, à l'éducation et à la formation de tous les acteurs du sport, de dispositifs de plaintes et de soutien pour ceux qui se sentent abusés, et de systèmes de suivi et d'évaluation pour s'assurer que les meilleures pratiques sont bien en place. Indépendamment des différences culturelles, chaque organisation sportive se doit d'avoir ces dispositions en place.

La politique adoptée est une déclaration d'intention qui démontre l'engagement envers la création d'un environnement sûr et mutuellement respectueux. La règle adoptée doit préciser ce qui est requis dans le cadre de la promotion des droits, du bien-être et de la protection. Elle permet à l'organisation de prendre des mesures rapides, impartiales et équitables quand une plainte ou une allégation est déclarée. Le cas échéant, elle permet également à l'organisation de prendre des mesures disciplinaires, pénales et autres. Les codes de pratique décrivent les normes de comportement admissible qui, si elles sont suivies, servent à mettre en œuvre la politique. Les normes de comportement constituent une référence définitive pour ce qui est admissible et inadmissible. Elles contribuent à minimiser les possibilités de harcèlement et d'abus sexuel et les allégations non fondées.

Toutes les organisations sportives sont tenues de :

- élaborer des politiques et des procédures en vue de prévenir le harcèlement et les comportements abusifs
- surveiller la mise en œuvre de ces politiques et procédures
- évaluer l'impact de ces politiques à identifier et à réduire le harcèlement et les comportements abusifs
- développer un programme d'éducation et de formation sur le harcèlement et les comportements abusifs dans leur (s) sport (s)
- promouvoir et faire preuve de gouvernance respectueuse et éthique ; et
- favoriser des liens solides avec les parents en vue de prévenir le harcèlement et les comportements abusifs.

La règle doit :

- identifier et répondre aux objectifs précités
- être claire et facile à comprendre
- comporter une consultation avec les athlètes
- être approuvée par l'organe de décision compétent (par exemple le Conseil d'administration) et intégrée dans les statuts et / ou les règlements



- être largement communiquée à travers un programme détaillé et une stratégie publiée, d'éducation et de formation
- s'appliquer à toutes les personnes impliquées dans l'organisation
- déclarer que tous les membres ont droit au respect, à la sécurité et à la protection
- déclarer que le bien-être des membres est primordial
- identifier qui est responsable de la mise en œuvre et du maintien de la règle
- spécifier ce qui constitue une violation
- spécifier la gamme de sanctions en cas de violation
- spécifier les procédures de déclaration et de traitement des plaintes
- indiquer où trouver les conseils et le soutien pour toutes les parties impliquées dans une plainte
- spécifier les procédures de traitement des dossiers ;
- indiquer les consignes de déclaration par des tiers (processus de dénonciation) ; et
- être révisée et mise à jour périodiquement, en particulier en cas de changement majeur dans les statuts de l'organisation ou la loi.

Les ANM sont tenues d'adopter des codes de pratique sur la violence et le harcèlement pour chacun des rôles spécifiques, en vue de

- renseigner sur les normes de comportement pertinent / attendu de tous les membres ; et
- fixer des processus clairs pour le traitement des comportements inacceptables, y compris des directives sur les mesures et sanctions disciplinaires.

## Unité 9 - Commission d'éthique de l'ISAF



### 1. Introduction

### 2. Commission d'éthique de l'ISAF

### 3. Lutte contre les paris et la corruption

## Unité 9 – Commission d'éthique de l'ISAF



### 1. Introduction

L'éthique est une branche de la philosophie qui vise à répondre aux questions concernant la moralité, à comprendre comment déterminer les valeurs morales et atteindre des résultats moraux dans des situations spécifiques, et à connaître quelles sont les valeurs morales actuellement adoptées. Dans le sport, l'éthique se rapporte au comportement de tous les acteurs, y compris les athlètes, les entraîneurs, les arbitres, les médecins du sport, ainsi que les dirigeants et le personnel des organisations sportives.

Afin de comprendre et de mettre en œuvre les fondamentaux de l'éthique, des codes d'éthique et des règles d'orientation sont créées pour guider le comportement. Ces codes et ces règles constituent les normes ou forment les repères de conduite par rapport aux valeurs.

### 2. Commission d'éthique de l'ISAF

La commission d'éthique de l'ISAF a été créée en 2012 pour défendre les principes du Code éthique de l'ISAF conformément aux termes de référence suivants :

- (a) promouvoir le comportement éthique au sein de l'ISAF et du sport de la voile en général
- (b) respecter le code éthique de l'ISAF à l'étude et proposer les modifications jugées nécessaires ;
- (c) mener des enquêtes sur les plaintes déposées en vertu du Code éthique de l'ISAF et rendre compte au Comité exécutif (ou au Conseil si le rapport concerne un membre du Comité exécutif).
- (d) informer l'ISAF et ses membres sur la bonne application du Code éthique (y compris en publiant les consignes pertinentes) ; et fournir sur demande les conseils confidentiels concernant une question d'éthique.

Pour en savoir plus sur la Commission déontologique de l'ISAF

Consulter : [www.sailing.org/about/committees/executive/ethics\\_commission.php](http://www.sailing.org/about/committees/executive/ethics_commission.php)

### 3. Lutte contre les paris et la corruption

L'intégrité du sport dépend de l'intégrité des résultats des événements et courses sportives qui doivent être entièrement basés sur les mérites de ceux qui y prennent part. Toutes les formes de corruption susceptibles de miner la confiance du public quant à l'intégrité d'une compétition sportive sont fondamentalement contraires à l'esprit sportif et doivent être éradiquées à tout prix.

La Fédération Internationale de Voile a adopté ces règles dans le but de préserver l'intégrité du sport de voile en (i) interdisant tout comportement qui pourrait avoir une incidence sur le résultat de ses régates et de ses compétitions et en (ii) adoptant un mécanisme d'application et de sanction pour ceux qui, de par leur comportement corrompu, nuisent à l'intégrité de notre sport.

La Fédération Internationale de Voile s'est engagée à prendre toutes les mesures pratiques en son pouvoir pour empêcher toutes les pratiques de corruption qui pourraient miner l'intégrité du sport de la voile.

ISAF Annexe 5 – Lutte contre les paris et la corruption a été introduite en mai 2012 en vue d'établir les règles contre les paris et la corruption.

Pour en savoir plus sur ISAF Appendice 5 – Lutte contre les paris et la corruption

Consulter : [www.sailing.org/documents/regulations/isafregulations/index.php](http://www.sailing.org/documents/regulations/isafregulations/index.php)

## Unité 10 – Relation entre les pouvoirs publics et le sport



### 1. Principes d'autonomie

## Unité 10 - Relation entre les pouvoirs publics et le sport



Dans la plupart des pays, le sport est un domaine important pour les gouvernements et est souvent liée à la jeunesse. En effet, il peut constituer un moyen d'encourager la participation des jeunes dans des activités sociales saines, de promouvoir la santé, de favoriser les progrès éducatifs et le perfectionnement des athlètes et des pratiquants de tous âges, de mettre l'accent sur les valeurs culturelles et sociales, d'atteindre un prestige national et international, de souligner les concepts d'excellence et de fair play, et de stimuler les échanges internationaux. À ce titre, les pouvoirs publics ont une place importante car :

- ils financent le sport et fournissent les installations et les services
- ils assurent la formation des dirigeants sportifs, des entraîneurs, des enseignants et des bénévoles
- ils contribuent à la mise en place des systèmes et des services de formation adéquats pour tous les participants
- ils contribuent à l'organisation des concours, des cursus et à la collecte de fonds
- ils aident à promouvoir le sport et les modes de vie sains à travers les médias
- ils aident à promouvoir la participation des spectateurs
- ils apportent le soutien, à la fois administratif et financier, à la médecine du sport, à la science et à la sécurité
- ils élaborent les programmes sportifs dans les établissements scolaires ; et
- ils fournissent l'accès aux infrastructures publiques et rendent donc possible le développement du sport à travers leurs agences ou leurs ministères (par exemple le ministère des armées, de la santé et du bien-être, du tourisme, du sport, de l'éducation et de la jeunesse)

Le soutien apporté par les pouvoirs publics et les ressources techniques et financières prévues pour le développement du sport peuvent varier considérablement en fonction des choix politiques, du niveau de développement et des priorités dans les différents pays. Cependant, vu que les gouvernements jouent souvent un rôle clé dans le développement du sport, ceci nécessite une bonne coopération entre les autorités publiques et les organisations sportives. À ce titre, l'ISAF espère et encourage la collaboration harmonieuse entre les organisations sportives et les pouvoirs publics.

Une relation saine entre les pouvoirs publics et les organisations sportives inclut :

- une communication fréquente entre les officiels
- le respect mutuel
- la coopération
- la clarification des rôles et des responsabilités de chacun dans le développement du sport
- le soutien financier des pouvoirs publics

- la responsabilité et la capacité financières et techniques des organisations sportives
- le respect mutuel et la satisfaction des besoins des pouvoirs publics et des organisations sportives.

### 1. Principes d'autonomie

La collaboration entre les pouvoirs publics et les organisations sportives doit suivre une approche qui privilégie le partenariat plutôt que la subordination, dans le respect total et mutuel de l'autonomie de ces organisations et de leurs pouvoirs respectifs, leurs prérogatives et leurs attributions. C'est précisément cet équilibre qui, dès lors qu'il est respecté, privilégiera le développement du sport dans chaque pays de manière concertée et complémentaire.

Cela signifie que les pouvoirs publics doivent respecter l'autonomie des organisations sportives (en particulier les CNO et les fédérations nationales) et doivent en aucun cas intervenir ou s'immiscer dans les affaires internes de ces organisations. Les procédures internes de fonctionnement, les mécanismes de prise de décision, la tenue de réunions, les méthodes électorales, etc. relèvent de la compétence de ces organisations et doivent être définies dans leurs statuts (adoptés par l'assemblée générale de chaque organisation) en conformité avec les règles applicables dans chaque pays et les règles des instances sportives internationales auxquelles elles sont affiliées.

Cela n'empêche nullement les organisations sportives de décider (à leur discrétion) d'inviter des représentants des pouvoirs publics à leurs réunions ou de leur communiquer leurs rapports d'activité et / ou leurs résultats à des fins d'information et dans l'intérêt de la transparence, dans le but de nourrir de bonnes relations de travail avec les pouvoirs publics. En outre, si l'organisation sportive reçoit des fonds publics, il est logique et légitime qu'elle soit tenue de signaler aux autorités publiques compétentes la manière dont ces subventions publiques sont utilisées. Cependant, ceci ne doit pas permettre aux pouvoirs publics de justifier l'ingérence dans le fonctionnement interne de ces organisations, mais plutôt de travailler en complémentarité et conjointement au développement de ces organisations et, donc de l'activité sportive en général.

## Unité 11 - Arbitrage et litiges



### 1. Règlement des litiges liés au sport

#### (a) Arbitrage général

### 2 Tribunal arbitral du sport (TAS)

#### (a) Quels sont les litiges qui peuvent être portés devant le TAS ?

#### (b) Qui peut avoir recours au TAS ?

#### (c) Quelles sont les conditions d'intervention du TAS ?

#### (d) Comment mettre en œuvre un arbitrage ?

#### (e) Peut-on être représenté durant la procédure ?

#### (f) Comment s'effectue le choix des arbitres ?

#### (g) Comment se déroule la procédure d'arbitrage devant le TAS ?

#### (h) Quel droit les arbitres appliquent-ils ?

#### (i) Combien coûte un arbitrage ?

#### (j) Combien de temps dure un arbitrage au TAS ?

#### (k) Quelle est la portée d'une sentence rendue par le TAS ?

#### (l) Peut-on recourir contre une sentence du TAS ?

#### (m) Qu'est-ce que la médiation du TAS ?

#### (n) Comment se déroule la procédure de médiation du TAS ?



## 1. Règlement des litiges liés au sport

Les problèmes posés par l'application du droit dans le monde du sport sont de plus en plus complexes. Aujourd'hui, le sport touche de plus en plus de domaines de notre société par le biais de sa commercialisation, de l'impact des médias, et de son internationalisation. Cette évolution a inévitablement amené avec elle une augmentation du nombre de litiges liés aux activités sportives.

D'une manière générale et chaque fois que possible, il est fortement recommandé aux organisations sportives de gérer et de résoudre à l'amiable les conflits liés au sport, sans faire appel aux tribunaux ordinaires dès lors que les parties concernées sont disposées à le faire, avec néanmoins la possibilité de faire appel à des institutions spécialisées dans le domaine du sport, comme le Tribunal Arbitral du Sport (TAS).

Pour ce faire, les organisations sportives ont la possibilité de créer à leur niveau respectif, des mécanismes de résolution de conflit par la médiation, la conciliation ou l'arbitrage. À titre d'exemple, elles pourront recourir à des organismes spécifiques suffisamment compétents pour résoudre dans la mesure du possible les conflits au niveau local (avec, si nécessaire, la possibilité de faire appel au Tribunal Arbitral du Sport (TAS). La compétence, la composition ou le fonctionnement de ces organes seront définis par voie réglementaire, dans le respect des principes fondamentaux tels que l'indépendance et la neutralité de leur fonctionnement, des procédures et des décisions.

Tous les litiges qui ne peuvent être réglés à l'amiable ou par voie d'arbitrage ou de médiation locale seront soumis au Tribunal Arbitral du Sport (TAS).

### (a) Arbitrage général

Le système juridique d'un état n'accorde pas à ses tribunaux le monopole de règlement des litiges. Il est admis que, dans certaines limites, les parties à un différend peuvent, au moyen d'un contrat, confier la tâche de régler les différends de droit privé à des organismes non étatiques ou « tribunaux arbitraux », créés à cet effet. Si leur indépendance est garantie, ces tribunaux peuvent intervenir à la place des juridictions ordinaires dans les limites de leurs compétences, ce qui exclut le recours par les parties devant les tribunaux étatiques. Les sentences arbitrales ont la même force obligatoire que les jugements des tribunaux de l'Etat en matière civile

## 2. Tribunal arbitral du sport (TAS)

Le Tribunal Arbitral du Sport (TAS) est une institution indépendante mettant au service du sport international une organisation apte à trancher tous les litiges juridiques ayant un lien avec le sport par arbitrage ou médiation par le biais d'une procédure adaptée aux besoins spécifiques du monde du sport. Il prononce des sentences arbitrales qui ont la même force exécutoire que les jugements des tribunaux ordinaires. Le TAS rend également des avis consultatifs concernant des questions juridiques liées au sport. Outre ce qui précède, le TAS met également en œuvre des tribunaux non permanents à l'occasion des Jeux olympiques et autres grandes manifestations sportives. Pour tenir compte des circonstances liées à de tels événements, des règles particulières de procédure sont édictées à chaque occasion.

Le TAS, qui est supervisé par le Conseil International de l'Arbitrage en matière de Sport (CIAS), est divisé en deux divisions :

- une division d'arbitrage ordinaire, qui a pour mission de résoudre les litiges soumis à la procédure ordinaire; et
- une division d'arbitrage d'appel, chargée de régler les litiges concernant les décisions des tribunaux disciplinaires ou des organes similaires des fédérations, associations ou autres organismes de sport.

Le TAS compte plus de 150 arbitres provenant de 55 pays et choisis pour leurs connaissances spécifiques de l'arbitrage et du droit du sport. Environ 300 procédures sont enregistrées par le TAS chaque année. Le siège du TAS est situé à Lausanne, Suisse. Deux bureaux décentralisés sont également disponibles pour les parties, l'un à Sydney, Australie, l'autre à New York, États-Unis.

### (a) Quels sont les litiges qui peuvent être portés devant le TAS ?

Tous les litiges ayant un lien direct ou indirect avec le sport peuvent être soumis au TAS. Il peut s'agir de litiges de nature commerciale (par exemple un contrat de parrainage) ou de litiges disciplinaires (par exemple une affaire de dopage).

### (b) Qui peut avoir recours au TAS ?

Toute personne physique ou morale ayant la capacité civile peut avoir recours aux services du TAS. Les exemples comprennent les athlètes, les clubs, les fédérations sportives, les organisateurs de manifestations sportives, les sponsors ou les chaînes de télévision.

### (c) Quelles sont les conditions d'intervention du TAS ?

Pour qu'un litige soit soumis à l'arbitrage du TAS, les parties doivent en être convenues

par écrit. Cet accord peut être inséré soit ponctuellement à l'occasion d'un contrat, soit dans les statuts ou règlements d'un organisme sportif. Les parties peuvent convenir d'avance de soumettre un éventuel futur litige à l'arbitrage du TAS; elles peuvent aussi convenir de recourir au TAS après la survenance du litige.

### (d) Comment mettre en œuvre un arbitrage ?

La partie désirant faire appel au TAS doit soumettre au Greffe du TAS une requête d'arbitrage (procédure ordinaire) ou une déclaration d'appel (procédure d'appel), dont le contenu est décrit par le Code de l'arbitrage en matière de sport. S'agissant plus précisément de la procédure d'appel, une partie ne peut faire appel que si elle a épuisé toutes les voies de recours internes de la fédération sportive concernée.

### (e) Peut-on être représenté durant la procédure ?

Les parties peuvent comparaître seules aux audiences du TAS. Elles peuvent également être représentées ou se faire assister par une personne de leur choix, qu'il s'agisse d'un avocat ou non.

### (f) Comment s'effectue le choix des arbitres ?

En règle générale, l'arbitrage est soumis à un panel de trois arbitres. Dans la procédure ordinaire, chaque partie choisit un arbitre figurant sur la liste du TAS, puis les deux arbitres nommés désignent de concert le président du panel. À défaut d'entente, le Président de la Chambre ordinaire procède à cette désignation en lieu et place des deux arbitres. Dans la procédure d'appel, chaque partie désigne un arbitre et le président est désigné par le Président de la Chambre arbitrale d'appel. Si les parties se mettent d'accord, ou si le TAS l'estime approprié, un arbitre unique peut être désigné, selon la nature de l'affaire et son importance. Les arbitres doivent être indépendants, c'est-à-dire n'avoir aucun lien particulier avec l'une ou l'autre des parties et n'avoir joué aucun rôle dans l'affaire en question.

### (g) Comment se déroule la procédure d'arbitrage du TAS ?

Une fois la requête d'arbitrage ou la déclaration d'appel déposée, le défendeur soumet une réponse au TAS. Après l'échange de toute déclaration supplémentaire, les parties sont citées à une audience pour procéder à l'administration des preuves et plaider leur cause. La sentence finale est communiquée aux parties quelques semaines plus tard, sauf si elle est prononcée le même jour (en procédure d'appel).

### (h) Quel droit les arbitres appliquent-ils ?

Dans le cadre de l'arbitrage ordinaire, les

parties sont libres de convenir du droit applicable au fond du litige. En l'absence d'accord, c'est le droit suisse qui s'applique. Dans le cadre de la procédure d'appel, les arbitres statuent selon les règlements de l'organisme concerné par l'appel et, subsidiairement, selon le droit du pays dans lequel la fédération a son siège. Quant à la procédure, elle est régie par le Code de l'arbitrage en matière de sport.

### (i) Combien coûte un arbitrage ?

La procédure ordinaire implique le paiement des frais et honoraires relativement modestes des arbitres, calculés selon un barème fixe, et la prise en charge d'une participation aux frais du TAS. La procédure d'appel est gratuite, sous réserve d'un droit de Greffe initial de CHF 500.

### (j) Combien de temps dure un arbitrage au TAS ?

Une procédure ordinaire dure 6 à 12 mois. Pour ce qui est de la procédure d'appel, une sentence doit être rendue dans les quatre mois à compter de la date du dépôt de déclaration d'appel. En cas d'urgence et sur requête, le TAS peut, à très bref délai, ordonner des mesures provisoires ou suspendre l'exécution d'une décision dont il est fait appel.

### (k) Quelle est la portée d'une sentence rendue par le TAS ?

Une sentence rendue par le TAS est définitive et obligatoire pour les parties à compter de sa notification. Elle peut notamment être exécutée conformément à la Convention de New York pour la reconnaissance et l'exécution des sentences arbitrales étrangères, que plus de 125 pays ont signée.

### (l) Peut-on recourir contre une sentence du TAS ?

Une voie de recours au Tribunal fédéral suisse est ouverte pour des motifs limités, tels que l'absence de compétence, la violation des règles élémentaires de procédure (par exemple violation du droit d'être entendu) ou l'incompatibilité avec l'ordre public.

### (m) Qu'est-ce que la médiation du TAS ?

La médiation du TAS est une procédure non contraignante et informelle, fondée sur une convention de médiation, dans laquelle chaque partie prend l'engagement de chercher à négocier avec l'autre partie en toute bonne foi, avec l'aide d'un médiateur du TAS, pour parvenir à résoudre un litige ayant un lien avec le sport.

### (n) Comment se déroule la procédure de médiation du TAS ?

La partie qui souhaite introduire une procédure de médiation adresse une demande écrite au Greffe du TAS. Un médiateur est ensuite désigné par les parties sur la liste des



médiateurs du TAS ou, en l'absence d'accord, par le Président du TAS après consultation avec les parties. La procédure de médiation se déroule de la manière décidée par les parties. À défaut d'accord, le médiateur décide de la procédure de médiation. Le médiateur favorise le règlement du litige de la manière qu'il estime appropriée. Pour ce faire, il propose des solutions potentielles aux parties. Toutefois, le médiateur ne peut imposer une solution aux parties. En cas de succès, la médiation prend fin par la signature d'une transaction par les parties.

## **Unité 12 - Durabilité environnementale**



- 1. Introduction**
- 2. Commission des règlements internationaux**
- 3. Initiatives et directives**

# Unité 12 - Durabilité environnementale



## 1. Introduction

L'ISAF examine continuellement sa stratégie environnementale en vue d'encourager la protection et la restauration de nos océans et de nos eaux côtières par tous les navigateurs.

Le but de ce projet est aussi de présenter un plan réaliste en vue de rappeler que l'ISAF est une fédération soucieuse de l'environnement et sérieusement engagée à sensibiliser et à informer l'ensemble de la communauté de voile sur la volonté de mener des activités qui contribueront à améliorer et à protéger notre environnement, notamment dans les lieux concernés par notre sport, par exemple les lacs, les rivières, la mer, les plages, les domaines aptes à la navigation, les usines de construction des bateaux, voire les moyens de transport des bateaux.

Depuis 2013, tous les documents publiés par l'ISAF portent, en page de garde, le message suivant :

« En tant que principale autorité pour le sport, la Fédération Internationale de Voile encourage et soutient la protection de l'environnement dans toutes les compétitions de voile et activités connexes dans le monde entier. »

## 2. Commission des règlements internationaux

La Commission des règlements internationaux a été créée et nommée par le Comité exécutif de l'ISAF conformément au règlement 8 à des fins de répondre de manière consultative aux questions relatives à la réglementation des bateaux de plaisance mise en œuvre par les pouvoirs publics ou autres organismes.

Le mandat (a) et (b) de la Commission des règlements internationaux est le suivant :

- Observer toute législation ou action instaurée par les institutions internationales ou nationales et les gouvernements nationaux ou autres organismes similaires et qui touche à la navigation, à l'équipage, à la construction, au matériel, à la sécurité et à l'usage des bateaux de plaisance ou de l'environnement et de prendre (en collaboration avec les autorités nationales et autres organismes représentant les usagers de tous les types de bateaux de plaisance) des mesures appropriées à cet égard ;
- Représenter les intérêts de l'ISAF, de ses ANM et de tous les usagers auprès de l'Organisation maritime internationale (OMI) et autres institutions nationales ou internationales qui concernent la navigation, l'équipage, la construction, le matériel, la sécurité et l'usage des bateaux de plaisance

en collaboration avec, le cas échéant, les autorités nationales et autres organismes représentant les usagers de tous les types de bateaux de plaisance.

À titre d'exemple de l'œuvre de la Commission sur l'environnement, citons le document intitulé **Development of International Measures for Minimizing the Transfer of Invasive Aquatic Species through Biofouling of Ships** [www.sailing.org/images/content/awards/BLG\\_16\\_5.pdf](http://www.sailing.org/images/content/awards/BLG_16_5.pdf), - Élaboration des mesures internationales en vue de lutter contre le transfert des espèces aquatiques envahissantes causé par le bioencrassement des navires) soumis à l'OMI par l'Australie, les Pays-Bas, la Nouvelle-Zélande, le Royaume-Uni, l'International Council of Marine Industry Associations (ICOMIA) et l'ISAF, et approuvé en 2012 par le Maritime Environment Protection Committee (MEPC) Comité de la protection de l'environnement maritime, principal organe technique de l'OMI sur les questions de pollution marine. Ce document constitue un guide consultatif sur la lutte contre le transfert d'espèces aquatiques envahissantes causé par le bioencrassement (encrassement des coques) des bateaux de plaisance.

La Commission des règlements internationaux participe également de manière régulière aux questions environnementales, comme la désignation des **zones maritimes particulièrement sensibles** [www.imo.org/OurWork/Environment/PollutionPrevention/PSSAs/Pages/Default.aspx](http://www.imo.org/OurWork/Environment/PollutionPrevention/PSSAs/Pages/Default.aspx), définies comme des zones « nécessitant une protection spéciale par l'action de l'OMI en raison de leur importance écologique ou socio-économique ou pour des raisons scientifiques et qui peuvent être victimes des dommages causés par les activités maritimes internationales ».

Pour en savoir plus sur l'Organisation  
maritime internationale

Introduction to the IMO  
[www.imo.org/About/Pages/Default.aspx](http://www.imo.org/About/Pages/Default.aspx)

## 3. Initiatives et directives

L'ISAF vise à publier et à partager les initiatives environnementales pertinentes à travers le monde afin de nous sensibiliser aux questions d'actualité qui touchent nos mers, océans, lacs et rivières. Une liste des sites dédiés à ce sujet est publiée sur le site environnemental de l'ISAF.

L'ISAF a également publié une série de directives destinées à apporter aux navigateurs, organisateurs de course, arbitres, et toute autre personne intéressée par le monde de la voile, les informations nécessaires pour sensibiliser, éduquer et aider à réduire l'impact de la voile sur l'environnement.

- ISAF Guidance for training centres on good environmental practice, [www.sailing.org/tools/documents/ISAFEnvironmentalGuidelinesForSailingVenues-%5b9983%5d.pdf](http://www.sailing.org/tools/documents/ISAFEnvironmentalGuidelinesForSailingVenues-%5b9983%5d.pdf) Guide ISAF destiné aux centres de formation sur les bonnes pratiques environnementales. Le contenu de l'ouvrage est le suivant :
  - Introduction
  - Contrôle de la pollution
  - Gestion des déchets
  - Usage de l'énergie et de l'eau
  - Espèces aquatiques et conservation

Les rubriques ii, iii et iv comporte le résumé des mesures à « court » et « long » terme que l'on peut adopter pour répondre à chaque situation.

Bien qu'il ait été rédigé spécifiquement pour les centres de formation, ce document s'applique également à tous les clubs et tous les sites de voile.

- ISAF Green event guidance [www.sailing.org/tools/documents/ISAFGreenEventGuidance-%5b9984%5d.pdf](http://www.sailing.org/tools/documents/ISAFGreenEventGuidance-%5b9984%5d.pdf) (livret vert de l'ISAF pour organiser une régata écologique) Guide d'orientation relatif à chacun des rôles tenus lors d'une régata (Organisateur de course, arbitres, concurrents et équipages) visant à assurer la prise en compte des enjeux environnementaux durant l'organisation, la mise en œuvre et le suivi de l'événement. Ce guide est réparti en trois parties distinctes : avant l'événement, durant l'événement et après l'événement. Pour les organisateurs de course, qui détiennent une plus grande responsabilité, le guide suggère également des actions classées selon plusieurs catégories, à savoir le Niveau 1 (niveau élémentaire, actions fondamentales), le Niveau 2 (actions qui demandent un plus grand investissement en temps / argent et ressources) et le Niveau 3 (actions qui demandent certes un gros investissement en temps / argent et ressources mais qui garantissent que l'événement aura lieu dans le respect de la norme environnementale la plus élevée).
- ISAF Code of environmental friendly behaviour [www.sailing.org/tools/documents/ISAFCodeofEnvironmentalFriendlyBehaviour-%5b7289%5d.pdf](http://www.sailing.org/tools/documents/ISAFCodeofEnvironmentalFriendlyBehaviour-%5b7289%5d.pdf) (Code de conduite environnementale ISAF) Document d'une page contenant les conseils de base sur

les bonnes pratiques environnementales et destiné à tous les navigateurs du monde entier.

- Offshore racing environmental code [www.sailing.org/tools/documents/EnvironmentalGuidelinesforOffshoreSailing-%5b9820%5d.pdf](http://www.sailing.org/tools/documents/EnvironmentalGuidelinesforOffshoreSailing-%5b9820%5d.pdf) Guide des bonnes pratiques environnementales destinées aux courses offshore.

Pour en savoir plus sur les bonnes pratiques  
environnementales  
ISAF and the Environment

Consulter : [www.sailing.org/about/  
environment/index.php](http://www.sailing.org/about/environment/index.php)

**Unité 13** Gouvernance des organisations sportives

**Unité 14** Gestion des risques

**Unité 15** Rôles prépondérants

**Unité 16** Constitution et organisation

**Unité 17** Environnement opérationnel

**Unité 18** Planification

**Unité 19** Collaborer avec les bénévoles

**Unité 20** Ressources financières

**Unité 21** Marketing et médias (communication)

**Unité 22** Collaborer avec les médias

**Unité 23** Parrainage

**Unité 24** Organisation des régates

**Unité 25 - Technique / Équipement**

**Unité 26 - Voile hauturière et océanique**





## Unité 13 - Gouvernance



### 1. Qu'est-ce que la gouvernance ?

- (a) **Structure du Conseil d'administration et de la Direction**
- (b) **Compétences du Bureau exécutif**
- (c) **Valeurs, Mission, Cibles et Objectifs de l'Organisation**
- (d) **Développement stratégique**
- (e) **Gestion et suivi des risques**
- (f) **Structure de la Direction**
- (g) **Plan de relève**
- (h) **Conformité**
- (i) **Intégrité des systèmes comptables**
- (j) **Suivi et évaluation de la performance**

### 2. Fondements d'une bonne gouvernance

- (a) **Direction du Conseil**
- (b) **Le Bureau exécutif**
- (c) **Revue et renouvellement du Conseil**
- (d) **Délégation du Conseil et de ses membres**
- (e) **Intégrité du Conseil et de ses membres**
- (f) **Transparence du Conseil**
- (g) **Adhérence aux statuts**
- (h) **Pratique de bonne gestion**
- (i) **Culture de bonne gouvernance**
- (j) **Modèle de bonne collaboration**



## 1. Qu'est-ce que la gouvernance ?

« Parce que le sport est basé sur l'éthique et la concurrence loyale, sa gouvernance doit satisfaire les normes les plus élevées en termes de transparence, de démocratie et de responsabilité », Jacques Rogge, président du CIO

À mesure que le sport recourt de plus en plus aux fonds publics et au parrainage des entreprises privées et des particuliers, le devoir incombe aux responsables sportifs de veiller à ce que le sport soit géré de manière appropriée. Qui est le principal responsable au sein d'une organisation sportive ?

### (a) Structure du Conseil d'administration et de la Direction

Les organisations sportives disposent de statuts ou d'une constitution qui fixent leur vocation et leurs objectifs ainsi que les modalités de gestion. Les statuts comportent l'élection des dirigeants, tels que le Président et le Bureau exécutif, chargés de mener à bien les affaires de l'organisation.

### (b) Compétences du Bureau exécutif

L'Organisation de coopération et de développement économiques fixe les modalités concernant la régie d'un Conseil d'administration tout en énumérant certaines de ses fonctions. Concernant le comportement des membres d'un Conseil, elle déclare que les membres du Conseil doivent :

- être pleinement informés et agir de bonne foi et dans les meilleurs intérêts de l'organisation
- agir équitablement
- respecter la loi et agir dans l'intérêt des parties prenantes
- exercer un jugement objectif dans les affaires de l'entreprise, indépendamment de son personnel d'encadrement
- consacrer suffisamment de temps ; et
- voir accès à des informations exactes, pertinentes et en temps opportun.

Ceci définit donc le ton de la conduite, de l'intégrité, de l'objectivité et des responsabilités du Conseil d'administration, et il est clair que le rôle de tout cadre gestionnaire est d'assurer que le Conseil puisse s'acquitter efficacement de ses fonctions en lui fournissant les informations appropriées et en temps opportun sur lesquelles seront fondées ses décisions.

Le Conseil peut s'acquitter de ses fonctions en veillant à ce que l'organisation puisse recourir aux techniques modernes de gestion et utiliser ces outils pour comprendre et surveiller les activités de l'organisation. Ceci peut être résumé comme suit :

### (c) Valeurs, Mission, Cibles et Objectifs de l'Organisation

Un Conseil d'administration est tenu de réviser périodiquement les valeurs, la mission, les cibles et les objectifs de l'organisation. À titre d'exemple, l'ISAF exerce cette fonction généralement après l'Assemblée générale.

L'important est que ces éléments soient communiqués à l'ensemble de l'organisation et qu'ils soient respectés par tous.

### (d) Développement stratégique

Pour être efficace, toute organisation se doit d'avoir mis en place un plan stratégique. L'élaboration et la mise en œuvre de ce plan relève de la collaboration du Conseil et de la Direction. Dans la plupart des organisations, le plan stratégique sera lancé par la Direction, puis soumis au Conseil pour examen et amendement le cas échéant, et finalement, l'approbation. La Direction élabore ensuite les plans d'exécution, les budgets et les programmes d'entreprise appropriés. Le travail du Conseil est cependant loin d'être terminé, car il doit maintenant surveiller le progrès des plans d'exécution au moyen d'indicateurs de performance, et de veiller à ce que les budgets fixés soient respectés.

### (e) Gestion et suivi des risques

Le Conseil doit aussi surveiller attentivement les risques encourus par l'organisation. Cette fonction impose la mise en place d'un processus robuste de gestion des risques afin de prévoir tous les risques éventuels.

### (f) Structure de la Direction

La responsabilité incombe au Conseil de veiller à la mise en place d'une structure de gestion efficace et efficiente. Ceci inclut la nomination du personnel occupant les postes clés, les décisions concernant leur rémunération, et le contrôle continu de leur performance.

### (g) Plan de relève

Il doit également y avoir une politique en place pour prévoir la relève - non seulement des principaux dirigeants, mais aussi du Conseil lui-même.

### (h) Conformité

Le Conseil doit veiller à la conformité de l'organisation dans les domaines pertinents, qui peuvent comprendre :

- la législation locale et nationale
- la Constitution et les règlements de l'ISAF
- les statuts de sa propre organisation
- les meilleures pratiques concernant par exemple la conduite du Conseil et de la Direction, ou les conflits d'intérêts
- le code de l'AMA

### (i) Intégrité des systèmes comptables

Le Conseil doit veiller à l'intégrité du système comptable de l'organisation et à la déclaration périodique et transparente des comptes de l'organisation. Ceci inclut l'audit annuel et indépendant des comptes de l'organisation, en prenant note de toutes les recommandations des commissaires aux comptes, le contrôle budgétaire serré, l'optimisation des ressources pour les dépenses, et la mise en œuvre de pratiques financières claires et transparentes dans toute l'organisation. Le compte-rendu financier doit être périodique, actualisé et clairement présenté.

### (j) Suivi et évaluation de la performance

Le Conseil doit surveiller périodiquement sa propre performance (sur une base annuelle ou semestrielle), examiner la manière dont il a géré l'entreprise au cours de la période et fixer les règles de la performance à venir.

## 2. Fondements d'une bonne gouvernance

### (a) Direction du Conseil

Chaque organisation doit être dirigée et gérée par un Conseil efficace qui assure collectivement la prestation de ses objectifs, définit son orientation stratégique et défend ses valeurs. Chaque membre du Conseil doit avoir pris connaissance de ses responsabilités juridiques. Les membres du Conseil doivent connaître et adopter collectivement les responsabilités et les obligations légales du Conseil.

Le Conseil d'administration doit se concentrer sur l'orientation stratégique de l'organisation et non pas sur les aspects quotidiens de son exploitation. Les responsabilités du Conseil et celles des directeurs doivent être clairement séparées. Cependant, il convient de noter que dans les petites entreprises, il peut s'avérer nécessaire pour les membres du Conseil de s'impliquer sur le plan opérationnel. Dans ce cas, on s'efforcera d'assurer une séparation claire et distante entre les fonctions du Conseil et ses responsabilités opérationnelles.

### (b) Responsabilité du Conseil

Le Conseil d'administration est collectivement responsable de veiller à la bonne performance, à la solvabilité et au respect des obligations de l'organisation. Il doit mener ses affaires de sorte à se conformer à ses obligations légales et autres exigences de son environnement, par exemple le Mouvement olympique, les priorités gouvernementales, les valeurs exigées par les sponsors, les obligations contractuelles, etc.

Comme mentionné précédemment, la gestion

des risques fait partie des responsabilités du Conseil d'administration et des dirigeants de l'organisation. À cette fin, il importe que l'ensemble de l'organisation ait adopté une philosophie de bonne gestion des risques, de même que des mécanismes pour faire face et atténuer les risques éventuels de manière opportune et appropriée.

Le Conseil d'administration doit exercer des responsabilités et des attributions claires et est tenu de se comporter et de s'organiser en vue de s'en acquitter efficacement. Outre ce qui précède, les fonctions et responsabilités attribuées à chacun des membres du Conseil d'administration doivent également être claires.

### (c) Revue et renouvellement du Conseil

Le Conseil d'administration est tenu d'examiner périodiquement sa propre performance et celle de l'organisation. La revue périodique de la performance de l'organisation dans son ensemble au moyen des indicateurs de performance et d'un examen externe fait partie essentielle de l'efficacité d'une organisation.

Certes, la relève du Conseil d'administration constitue souvent une décision délicate et difficile, mais elle est primordiale. Les discussions et le recours à des facilitateurs experts font partie des méthodes utilisées par de nombreuses organisations. Il importe que les leçons qui s'en dégagent soient sollicitées par toutes les parties.

Un grand nombre d'organismes disposent de statuts qui exigent l'élection des membres du Conseil d'administration. Par conséquent, le recrutement de nouveaux membres visant à assurer un Conseil basé sur les compétences est souvent le sujet de discussions et de décisions délicates. Qui plus est, les membres du Conseil sont souvent peu enclins à abandonner leur poste au Conseil. Cependant, dès lors que le Conseil reconnaît les besoins en compétences en son sein, ses membres sont souvent mieux disposés à recruter de nouveaux candidats au Conseil. D'autre part, les statuts de nombreuses organisations contiennent également une clause qui autorise le Conseil à coopter un certain nombre de membres, ce qui permet, dans une certaine mesure, de contourner le processus d'élection. Si cet élément n'est pas inclus dans les statuts de l'organisation, il peut être souhaitable d'y penser.

### (d) Délégation du Conseil d'administration

Le Conseil est tenu d'établir le rôle et la fonction des sous-comités, des dirigeants de l'organisation (président, secrétaire général, vice-présidents, trésorier), du PDG et autres



membres du personnel et des agents, et de surveiller leur performance. Ceci doit inclure les attributions suivantes :

- définition des rôles clairs et distincts
  - délégation et attribution efficace des responsabilités
  - définition claire des termes de référence dans les cas pertinents ; et
  - suivi des performances de l'organisation dans son ensemble, du Conseil d'administration, des membres du personnel et de ses sous-comités
- (e) Intégrité du Conseil d'administration et de ses membres
- Le Conseil d'administration et ses membres doivent agir selon des normes de déontologie élevées et veiller à ce que les conflits d'intérêts soient correctement gérés. Il ne doit exister aucun avantage personnel résultant des affaires traitées par le Conseil d'administration. Une procédure régulière doit être en place pour s'assurer que tous les conflits d'intérêt éventuels soient déclarés au Président par les membres du Conseil d'administration, ceci afin de veiller à ce que ces conflits d'intérêt ne participent pas ou ne nuisent pas au résultat de la discussion sur un point particulier.
- (f) Transparence du Conseil
- Le Conseil d'administration doit être ouvert, réceptif et responsable auprès des parties prenantes, des bénéficiaires, des partenaires et autres personnes ayant un intérêt dans son travail. Une démarche communication et consultation sera adoptée non seulement par les membres du Conseil d'administration entre les réunions, mais aussi par d'autres moyens avec d'autres parties intéressées. Pour ce faire, la technologie moderne est apte à jouer un rôle prépondérant.
- L'organisation doit être ouverte, responsable et, si possible, impliquer les parties prenantes. À titre d'exemple, un nombre croissant d'organisations décide désormais de créer des commissions d'athlètes afin de s'assurer que les points de vue de ces importants intervenants puissent être pris en compte par les décisionnaires. Ceci est encouragé par le CIO.
- (g) Adhérence aux statuts
- Les statuts en vigueur doivent être suivis. Une fois convenus, ils doivent être strictement respectés.
- (h) Pratique de bonne gestion
- La mise en place de plans stratégiques, de plans opérationnels, d'indicateurs de la performance, de la gestion des risques et financière, de pratiques commerciales, de la gestion des ressources humaines et de

nombreuses autres pratiques modernes de gestion, contribue à la direction efficace de l'organisation par le Conseil d'administration. En outre, l'action de lier les objectifs opérationnels et stratégiques contribue de manière significative à la bonne pratique organisationnelle.

- (i) Culture de bonne gouvernance
- Pour « bien gouverner », il ne suffit pas de simplement cocher toutes les cases sur une liste, mais plutôt d'assurer que toute l'organisation adopte une culture de bonne gouvernance en commençant par le Conseil d'administration.

Cette culture se distingue par les moyens suivants :

- les ordres du jour des réunions. Les ordres du jour reflètent la culture de gouvernance qui imprègne l'organisation. Sont-ils et donnent-ils au Conseil d'administration une image fidèle de l'organisation qui lui permettra de prendre les bonnes décisions en temps opportun ?
- une présentation claire des informations lors des réunions qui se tiennent régulièrement
- une prise de conscience continue et la pleine connaissance des responsabilités du Conseil en matière de gouvernance
- la volonté de confronter les problèmes ; et
- la prise de conscience des risques

- (j) Modèle de bonne collaboration
- Bien gérée, une organisation dépend de la collaboration entre le Conseil, dirigé par le président, et l'équipe dirigeante. L'élément capital s'articule autour de la relation entre le Président et la personne responsable de la gestion de l'organisation, à savoir le Secrétaire général ou le Directeur général. À ce titre, il est essentiel qu'ils communiquent régulièrement afin d'assurer la transparence totale entre les éléments de gouvernance et ceux de gestion de l'organisation. Une direction forte se produira dès lors que les deux parties font tout leur possible pour établir ce lien bénéfique.

## Unité 14 - Gestion des risques



### 1. Santé et sécurité

#### (a) Outils requis

### 2. Assurances

#### (a) Indemnisation et dérogations

#### (b) Assurance responsabilité professionnelle

#### (c) Assurance responsabilité civile

#### (d) Assurance accidents

#### (e) Assurance responsabilité des directeurs et des arbitres

### 3. Évaluation des risques

#### (a) Évaluation des risques

#### (b) Registre des risques



## 1. Santé et sécurité

De par sa nature, le sport qui comporte une activité physique entraîne des risques de lésions corporelles.

Cela signifie que l'ANM est responsable de la santé et de la sécurité de ses participants et de ses adhérents. Cette responsabilité est prévue dans les lois nationales, notamment la responsabilité délictuelle. Un délit constitue une « violation de l'obligation - autre que sous contrat - qui entraîne la responsabilité en cas de dommages ». La négligence et le manquement à une obligation peut avoir de graves conséquences financières pour l'organisation concernée. Elle demande nécessairement une expertise juridique.

Les administrateurs sportifs occupent des fonctions de gestionnaires qui incluent la gestion des risques. Ces considérations juridiques placent une responsabilité considérable sur les administrateurs qui doivent se comporter de manière appropriée et prudente. En matière de santé et sécurité des athlètes, la prudence est essentielle et ce, bien sûr, implique l'évitement du risque. Il en découle que toutes les personnes impliquées dans le sport détiennent cette « obligation de diligence », y compris les entraîneurs, les arbitres, les parents, les gestionnaires et les participants.

Il existe d'autres responsabilités en matière de santé et de sécurité, qui sont les suivantes :

- il est du devoir de l'ANM de prévoir un environnement sécurisé pour tous les participants - les installations et le matériel doivent être sans danger
- l'ANM est tenue de s'assurer que l'équipement est régulièrement contrôlé et que l'entretien est effectué
- il ne doit y avoir aucune disparité dans les sports de contact en termes de taille, de poids, de niveau de compétence et d'expérience
- les participants et les arbitres doivent être à l'abri des blessures intentionnelles causées par les concurrents, les spectateurs ou les mauvaises procédures mises en œuvre
- les arbitres sont tenus d'assurer la sécurité des participants à tout moment
- les spectateurs et les passants ont droit à la sécurité
- les entraîneurs doivent avoir suivi une formation et posséder les certifications / qualifications pertinentes.

Une bonne gestion de la santé et sécurité doit tenir compte de ce qui suit :

- l'évaluation des risques à l'égard de toutes les nouvelles activités, et l'évaluation régulière des risques tout au long de l'année.
- un audit de la sécurité qui évalue les activités de l'organisation par rapport à la législation en vigueur.

- la revue périodique des activités et des politiques de l'organisation en vue de s'assurer qu'elles reflètent la philosophie actuelle en termes de santé et de sécurité.
- la formation régulière du personnel et des bénévoles en vue de veiller à l'absence de danger dans leur travail et dans les services qu'ils proposent ; et
- la tenue régulière de compte rendus pour démontrer l'adoption des bonnes pratiques dans ce domaine.

Il est essentiel que les prestataires de services de l'organisation aient pleine conscience de leurs responsabilités dans ce domaine. Personne n'est sensée ignorer la loi !

### (a) Outils requis

Au cours de l'audit de la santé et sécurité de l'organisation, il est important de se poser les questions suivantes :

- le sport est-il mené de manière ordonnée et structurée ? Est-il bien supervisé ?
- les formateurs, les éducateurs, les entraîneurs et toutes les personnes qui enseignent et qui supervisent le sport sont-ils certifiés / qualifiés pour le niveau d'activité dont ils ont la charge ?
- les équipements et les installations sont-ils sans danger ? Qu'en est-il des installations auxiliaires, par exemple les vestiaires ?
- prévoit-on suffisamment de sensibiliser toutes les personnes concernées quant aux dangers et à la bonne conduite ?
- prévoit-on d'obtenir le consentement éclairé ? Les participants et leurs représentants légaux ont-ils pleine connaissance des risques encourus par l'activité sportive ? Cela concerne notamment les parents qui donnent leur permission pour que leurs enfants participent à certains sports, comme l'escalade, le rugby ou le ski
- les accidents sont-ils correctement pris en charge ? Prévoit-on les précautions médicales appropriées durant les régates ?
- les modalités de transport sont-elles sécuritaires ?
- quelles sont les responsabilités en termes de violence contre les athlètes, arbitres et autres ?

## 2. Assurances

Comme suggéré précédemment, le sport comporte des risques qui vont des petits litiges jusqu'aux accidents majeurs, voire mortels. Bien gérer implique l'acceptation des risques et la prise de mesures prudentes pour les maîtriser.

### (a) Indemnisation et exonérations

Une clause d'indemnisation libère une partie de la responsabilité juridique en cas de comportement irresponsable ou illégal d'une autre partie, par exemple les membres ou les entreprises avec qui on dispose d'un lien juridique. Ce type de clause est conseillé en vue de réduire les risques courus par l'organisation en cas de poursuites. Tous les contrats signés doivent indemniser l'organisation de tout comportement illégal de la part d'un prestataire de services. Les exonérations de responsabilité sont souvent utilisées pour réduire la possibilité d'une action en justice en cas de blessures ou de décès à la suite de la participation à une activité de l'organisation. Typiquement, une clause d'exonération demandera au membre de reconnaître les risques de blessures et de mort et de libérer l'organisation de toute responsabilité juridique en cas de blessure ou de décès. La signature d'une telle clause d'exonération constitue fréquemment une condition de participation à une régate.

La constitution en société et la rédaction de statuts officiels fait partie des prérequis recommandés pour tout club bien géré tout en protégeant ses adhérents contre les plaintes internes et les litiges externes.

Cependant, le club lui-même doit également être protégé contre les revendications issues des autres parties. Il est donc important que chaque club souscrive à un portefeuille de couverture d'assurance.

Toutes les personnes participants à la vie d'un club, que ce soit les superviseurs, les entraîneurs, les adeptes du sport ou les organisateurs, doivent être protégés par une assurance appropriée. De nombreuses organisations sportives offrent une assurance responsabilité civile, responsabilité professionnelle et / ou individuelle accident à tous leurs adhérents. Il est du devoir des adhérents de vérifier auprès de leur organisation que la couverture est adéquate, et dans le cas contraire, de souscrire à une assurance individuelle à travers leur club.

Les besoins en assurance se traduisent dans le sport sous plusieurs facettes. D'une part, il s'agit de couvrir l'assuré (formateur, arbitre, entraîneur, ou spectateur) contre les agressions physiques.

D'autre part, il s'agit de couvrir les lésions occasionnées contre une autre personne, par exemple un coureur déclaré responsable des lésions contre un autre coureur ou spectateur, ou un assuré déclaré responsable civil des actions d'un coureur. De plus en plus, l'assuré risque d'être déclaré responsable de la sécurité des coureurs, d'autres participants

ou spectateurs, du fait qu'il est le prestataire des installations sportives, est responsable du contrôle du site ou de l'activité sportive, que ce soit dans les cas généraux ou dans un cas précis.

Rappelons que le sport est une entreprise comme une autre. À ce titre, une assurance intempéries peut sauvegarder l'organisateur d'une régate contre les dommages occasionnés en cas de mauvais temps, et toute organisation sportive exposée à des risques d'interruption pour des raisons de dégâts matériels auraient tort de ne pas souscrire à ce genre d'assurance. La responsabilité peut être engagée en cas de perte économique encourue dans le cadre d'une activité sportive.

De nos jours, les assureurs suivent de très près la façon dont les sports sont livrés, joués et gérés car il est de leur ressort de :

- vérifier que les règles sont en place en vue de réduire les risques d'accident et les responsabilités.
- vérifier que le matériel approprié est utilisé par les participants ; et
- exiger que les installations sportives soient construites et vérifiées de manière à réduire les risques d'accident pour les joueurs, les participants et les spectateurs
- vérifier les justificatifs de formation et de qualification des entraîneurs

Les catégories d'assurance suivantes seront envisagées le cas échéant.

### (b) Assurance responsabilité professionnelle

L'assurance responsabilité professionnelle couvre les particuliers contre la responsabilité juridique en cas d'erreur, d'omission ou de négligence de la part d'un employé ou d'une personne durant l'exercice de ses fonctions professionnelles. Du fait que l'erreur ou la négligence peut conduire à des poursuites contre le / la professionnel / le pour dommages et intérêts, l'assurance responsabilité professionnelle couvre les plaintes pour négligence. L'assurance peut inclure des dommages-intérêts pour diffamation et calomnie. Dans le sport, la négligence ou une erreur accidentelle survenant au cours de l'instruction par les entraîneurs, les gestionnaires, les physiothérapeutes et les médecins sont des domaines importants à couvrir.

Il est recommandé à tout organisme sportif de souscrire à une assurance responsabilité professionnelle pour couvrir ses entraîneurs, médecins et enseignants, et toutes autres personnes qui apportent des conseils professionnels ou le savoir-faire.



(c) Assurance responsabilité civile

Les propriétaires et les occupants de locaux sont tenus de maintenir les locaux en état de sécurité afin d'éviter tout accident aux autres personnes qui entrent dans les locaux. Les organisations sportives sont également tenues d'observer toute la prudence et le savoir-faire raisonnable pour s'assurer que le visiteur qui pénètre dans un lieu sportif ou qui se trouve à proximité du site sportif, ne puisse pas être victime d'un quelconque accident à la suite de la négligence du propriétaire ou d'un participant.

L'assurance responsabilité civile est très importante puisqu'elle protège les bénévoles, les employés et les membres de l'organisation. Cette assurance prévoit d'indemniser l'organisation pour les frais que celle-ci doit payer dans le cadre de sa responsabilité juridique et résultant de dommages corporels accidentels (y compris les accidents mortels) et les dommages matériels. Elle couvre les créances résultant de la négligence de l'organisation ou l'un de ses employés, ou de l'état des lieux et prévoit également le paiement des frais juridiques liés à ces litiges. Le contrat d'assurance doit être rédigé spécifiquement pour l'organisation qu'il est censé protéger contre la perte. Il est prudent de définir l'assuré comme étant l'ensemble des membres de l'organisation. Le contrat d'assurance pourra éventuellement comprendre les biens vendus ou fournis aux clients ainsi que les litiges entre les membres. Les informations détaillées concernant une couverture élargie peuvent être obtenues auprès d'un courtier d'assurance.

(d) Assurance accidents

L'assurance accidents est maintenant reconnue comme une priorité. La protection assurée contre les accidents découlant de la participation au sport constitue une obligation à la fois morale et administrative, et ceci peut inclure l'enseignement et le transport en direction ou en provenance des lieux sportifs. Il existe différents types de couverture d'assurance, qui peut inclure :

- assurance handicap – calculée selon un barème de bénéfices en fonction de la perte d'usage et du handicap permanent
- assurance contre les pertes de revenu - destinée à remplacer les pertes de revenu encourues par les participants en cas de handicap qui les empêcherait d'exercer leur profession habituelle
- assurance aide aux étudiants – destinée à rembourser les frais d'enseignement ou d'aide à domicile
- assurance aide aux parents – destinée à rembourser les frais engagés pour

rendre visite aux enfants victimes d'un accident ; et

- assurance frais médicaux divers – destinée à rembourser les frais médicaux qui ne sont pas couverts par une assurance standard

(e) Assurance responsabilité des mandataires sociaux

Cette catégorie d'assurance est destinée aux membres de la haute direction et aux administrateurs de clubs et d'organisations qui peuvent être poursuivis par leur propre organisation pour des actes de négligence. Ces cas supposent qu'ils ont manqué à leur obligation de diligence envers leur organisation. Cette assurance est particulièrement importante pour les organisations qui ont de grands revirements financiers ou d'importantes charges fiscales.

### 3. Évaluation des risques

Bien que chaque organisation soit unique, certains risques sont communs à la plupart des organisations sportives. Il est donc important de considérer les points suivants lors de l'évaluation des risques :

#### Efficacité du Conseil d'administration

Vu que le Conseil d'administration assure la direction stratégique de l'organisation et joue le rôle d'arbitre de dernière instance, il est important qu'il puisse fonctionner efficacement. Il importe donc de se poser les questions suivantes : le Conseil d'administration a-t-il les compétences pertinentes et le niveau de savoir-faire requis pour assurer la gestion efficace de l'organisation ? Ses membres ont-ils pleine conscience de leurs responsabilités et obligations ? Existe-t-il un processus de relèvement qui assure que tous les membres ne seront pas réélus au même moment ?

#### Climat financier

L'importance des finances d'une organisation sportive ne doit jamais être sous-estimée. Afin d'évaluer les risques associés à l'environnement financier, on doit considérer les points suivants : l'organisation dépend-elle d'une source de financement ? Dans quelle mesure cette source de financement pourrait-elle être remplacée ? Qu'arriverait-il si la principale source de financement retirait son soutien ?

#### Politique et stratégie

Dans ce domaine, les risques encourus sont à la fois internes et externes. L'organisation elle-même peut avoir adopté une politique qui conduit à un risque, par exemple le manque de communication avec les parties prenantes. D'autre part, il est possible que la politique adoptée par les pouvoirs

publics en matière d'éducation physique dans les écoles ou le rôle du sport dans la société entraîne aussi des risques. Dans ce domaine, il importe de se demander au moment d'évaluer les risques si des stratégies de contrôle des ressources et de fourniture des services sont bien en place.

#### Facteurs externes

Comme indiqués précédemment, les facteurs externes peuvent avoir un impact majeur sur les organisations sportives.

#### Efficacité et efficience d'exploitation

La manière d'exploiter l'organisation peut entraîner des risques, par exemple le départ des sponsors, la perte d'adhérents, une mauvaise utilisation des ressources ou le recrutement de personnel permanent ou temporaire inapproprié. Afin d'évaluer les risques dans ce domaine, les deux principales questions que l'on doit se poser sont les suivantes : l'organisation a-t-elle adoptée une stratégie claire et appropriée pour atteindre ses objectifs ? Cette stratégie est-elle accompagnée des principes d'exploitation appropriés ?

#### Prudence financière et probité

L'utilisation efficace des finances aux fins prévues doit faire partie de la déontologie de toute organisation sportive. Lors de l'évaluation des risques dans ce domaine, on se posera donc les questions suivantes : l'organisation dispose-t-elle de procédures comptables claires et transparentes ? Les contrôles financiers sont-ils en place ? Y a-t-il un risque que ces contrôles puissent être contournés par les personnes en autorité ? L'organisation peut-elle comptabiliser toutes ses recettes et dépenses ? L'organisation est-elle en mesure de présenter des comptes audités à ces parties prenantes ?

#### Risques juridiques

La façon dont l'organisation est constituée permettra de déterminer le degré de responsabilité juridique qu'elle peut porter en tant qu'entité juridique indépendante, ainsi que le degré de responsabilité personnelle portée par les membres individuels ou

les membres du Conseil d'administration. En outre, il est nécessaire de confirmer que tous les contrats conclus puissent être examinés par un expert juridique afin de s'assurer que les risques juridiques puissent être correctement identifiés. Tout contrat, même de faible valeur, peut potentiellement exposer d'importants risques juridiques. Lors de la revue d'un contrat, il ne s'agit donc pas d'adopter de simples limites brutes, mais bien d'évaluer correctement les risques. Bien évidemment, il faut aussi s'assurer que l'organisation est conforme à toutes les lois applicables, tels que le droit du travail, droit de la protection des données et le droit de la santé et de la sécurité. Pour ce faire, on peut se poser les questions suivantes : l'organisation est-elle une association non constituée en société, dont les membres ont une responsabilité personnelle, ou est-elle un partenariat, voire une société à responsabilité limitée ? Les membres du Conseil d'administration reconnaissent-ils l'étendue de leur responsabilité juridique ? Les contrats sont-ils examinés en vertu des risques juridiques ? Les actifs de l'organisation sont-ils bien protégés par la loi (ceci est particulièrement important en matière de protection de la propriété intellectuelle de la marque, du merchandising et des droits de parrainage).

#### Autres risques identifiables

Il peut s'agir de risques inhérents à un sport spécifique - par exemple, le judo est susceptible de poser davantage de risques (accidents) que le badminton. Certaines activités exercées par l'organisation peuvent poser des risques, par exemple, la responsabilité financière dans les grandes manifestations sportives. Enfin, il peut y avoir des systèmes, tels que les systèmes informatiques, dont l'organisation est dépendante et dont la défaillance pourrait causer des difficultés majeures. Existe-t-il un système de sauvegarde et de rétablissement des données en place en cas de catastrophe ? Quels sont les niveaux de support et de maintenance informatique ?

(a) Évaluation des risques

Afin d'identifier les risques potentiels, il convient d'examiner les antécédents de

Risque	Probabilité	Impact potentiel	Procédure de contrôle	Procédure de suivi	Responsabilité	Action complémentaire	Date de la revue
Réduction du financement public	Faible	Élevé	Fixation et atteinte des performances requises.	Usage des indicateurs de la performance	La personne désignée ou le Conseil d'administration	Compte-rendu mensuel de la performance auprès du Conseil d'administration	Tous les 3 mois
Perte de bénévoles avec compétences spécifiques	Élevée	Faible	Communication régulière avec les bénévoles pour renforcer leur engagement Planification de la relève pour assurer que les compétences ne soient pas perdues	Surveillance du processus par la haute Direction	Le responsable des bénévoles	Rédaction des plans de relève semestrielle	12 mois à compter du commencement de la procédure



l'organisation, ceci pour mettre en évidence les domaines où les choses ont (ou auraient pu) mal tourner si les problèmes n'avaient pas été identifiés. L'expérience d'autres organisations similaires peut également mettre en évidence des risques potentiels pour l'organisation. Par exemple, si l'on apprend que d'autres organisations sportives n'ont pas reçu les fonds attendus parce qu'elles n'ont pas réussi aux jeux olympiques, alors on peut s'attendre à un retrait de financement si le niveau des athlètes n'est pas considéré suffisant. Enfin, l'action d'organiser des séances de brainstorming avec le Conseil d'administration et la Direction, et de demander l'avis des experts et des auditeurs permettra également d'établir un portrait détaillé des risques potentiels.

Afin de déterminer le degré de risque, on peut utiliser l'équation suivante :

Risque = probabilité de survenance x impact.

Une fois les risques évalués (comme indiqué plus haut), il importe de quantifier chaque risque. La gestion du risque consiste alors à choisir les outils pertinents parmi la pléthore des outils de gestion des risques, en vue de prévenir ou de minimiser le risque en réduisant la probabilité de sa survenance ou de son impact. L'assurance fait partie des outils pour réduire l'impact d'un risque. Certes, une autre option possible est bien entendu d'accepter le risque, mais cette décision doit toujours être prise après une évaluation approfondie du risque et des conséquences de son acceptation. Bien que la gestion des risques relève de la responsabilité du Conseil d'administration, il convient de nommer un responsable qui sera chargé de prendre l'initiative en matière de gestion des risques. La personne désignée sera responsable de la préparation et de la mise à jour d'un registre des risques comme indiqué ci-dessous. Ceci formera le fondement stratégique de la gestion des risques nécessaire pour bien gouverner.

(b) Registre des risques

Il existe plusieurs moyens de réduire les risques qui ont un impact sur l'organisation :

- à lui seul, le processus de gestion des risques permet d'éviter certains risques et de gérer les autres correctement.
- des changements de gouvernance peuvent également atténuer les risques potentiels. Une gouvernance transparente et responsable permet d'éviter de nombreux risques associés à une mauvaise image publique, aux problèmes de financement et au manque de satisfaction des parties prenantes.
- si nécessaire, on pourra envisager de modifier l'orientation stratégique

de l'organisation. Par exemple, si la politique des pouvoirs publics se tourne désormais vers le sport d'élite plutôt que le sport de masse et que l'organisation soutient le sport de masse, on envisagera de réviser les objectifs de l'organisation. Au minimum, on envisagera comment gérer le risque associé à la nouvelle politique.

- réduire ou développer des services et changer leur mode de fonctionnement en vue de réduire les risques. Par exemple, l'introduction des procédures d'évaluation et de contrôle décrites dans l'Unité 45 facilitera grandement la gestion des risques.
- si le sport est intrinsèquement risqué, ou s'il existe des risques importants auxquels l'organisation doit faire face, on pourra envisager
- de souscrire à une assurance pour couvrir les risques en question. Par exemple, la plupart des arbitres sont assurés contre les accidents encourus par les athlètes à leur charge.

Comme pour tous les aspects de la gouvernance, le processus de gestion des risques doit être transparent et communiqué à l'ensemble de l'organisation. Le rapport annuel devra inclure la reconnaissance des responsabilités du Conseil d'administration, le suivi du processus ainsi que la confirmation des systèmes en place pour contrôler les zones de risque majeur. Cela permettra à toutes les parties prenantes d'accepter sans difficulté la gestion des risques de l'organisation.

## Unité 15 - Rôles prépondérants



### 1. Introduction

### 2. Rôles prépondérants

**(a) Président**

**(b) Secrétaire général / Directeur Général**

**(c) Trésorier**

### 3. Comités



## 1. Introduction

Pour être bien gouvernée et fonctionner efficacement, toute organisation sportive nécessite la mise en place de plusieurs postes prépondérants. Souvent, ces postes de travail sont appelés ou énoncés dans les statuts et ne peuvent donc pas être modifiés sans l'accord des membres de l'organisation. En outre, un certain nombre de comités (ou commissions) sont communs aux organisations sportives. Ceux-ci couvrent généralement les principales fonctions de l'organisation, même si tous ne sont pas établis dans toutes les organisations sportives.

La plupart des organisations sportives ont une structure similaire. Elles prévoient une composition qui crée l'Assemblée générale, à partir de laquelle le Conseil d'administration est élu. L'Assemblée générale se réunit régulièrement - en général chaque année - sous la présidence de son président ou du secrétaire général. L'Assemblée générale est l'organe de décision suprême de la plupart des organisations sportives. C'est elle qui débat et qui ratifie les décisions importantes proposées par le Bureau exécutif.

Le Bureau exécutif est généralement constitué de représentants élus de l'Assemblée générale. Il peut également comporter des membres nommés en fonction de leurs compétences, par exemple des compétences financières ou juridiques, dès lors que ceci est conforme aux statuts de l'organisation. Le Bureau exécutif peut également comporter des membres « ex officio », c'est à dire des membres désignés en vertu d'une autre fonction. En outre, il est recommandé que le Bureau exécutif compte au minimum un représentant des athlètes. Le Bureau exécutif est chargé de définir et de surveiller l'orientation stratégique de l'organisation.

Enfin, une organisation comporte habituellement une équipe chargée de l'administration ou de la gestion quotidienne de ses activités. Les organisations qui ont des employés rémunérés ont généralement un directeur exécutif ou directeur général qui, à son tour, est responsable devant le Bureau exécutif. Alternativement, l'administration peut être simplifiée et menée principalement par des bénévoles, avec, le cas échéant, quelques employés rémunérés. Dans ce cas, l'administrateur désigné sera responsable devant le Secrétaire général (bénévole), qui rendra compte au Bureau exécutif. Dans les petites organisations, il est possible que seul le Conseil exécutif soit en place, sans aucun administrateur. Dans ce cas, les fonctions administratives seront assurées par les membres du Bureau exécutif.

## 2. Rôles prépondérants

### (a) Président

Les principales responsabilités du Président peuvent inclure ce qui suit :

- agir au nom de l'organisation entre les réunions
- mettre en œuvre les décisions prises lors des réunions
- représenter le point de vue de l'organisation auprès des groupes, agences ou particuliers, extérieurs à l'organisation
- résoudre les conflits ou clarifier certaines questions en vue des réunions ; et
- assurer la direction et la stratégie de planification et de réflexion de l'organisation

Dans de nombreuses organisations, le Président préside les réunions et est donc responsable de ce qui suit :

- ouverture de la réunion
- gestion de l'ordre du jour
- veiller à ce que toutes les personnes présentes aient la possibilité de s'exprimer
- veiller à ce que les décisions soient prises et convenues
- mener des votes sur les résolutions ; et respecter les règles et les statuts.

Il convient de noter ici que le Président doit rester neutre et que lui seul occupe le poste de commandant de la réunion. Pour tenir la barre, le Président doit savoir ce qui suit :

- la réunion est une procédure qui contient nécessairement certaines formalités
- la désignation des orateurs demande un certain savoir-faire
- Il est important de garder le bon ton
- les orateurs doivent être encouragés à être brefs et pertinents ; et
- l'importance de l'extraction et de l'enregistrement des décisions ne peut pas être surestimée

### (b) Secrétaire général / Directeur Général

En général, le Secrétaire général / Directeur Général est responsable de l'administration de l'organisation. C'est lui (ou elle) qui crée le lien entre la gouvernance, l'administration et la gestion de l'organisation. En fonction des modalités du poste (temps partiel, temps complet, rémunéré ou bénévole), les fonctions du Secrétaire Général / Chef de la Direction peuvent présenter des différences importantes.

### (c) Trésorier

Le trésorier est responsable de la tenue des comptes et de l'établissement des procédures financières appropriées. Le trésorier doit travailler avec le comité d'audit qui surveille

les activités de l'organisation, afin d'assurer la mise en œuvre des bonnes pratiques ; le Comité des finances, qui examine et gère les finances ; les commissaires aux comptes, qui vérifient les comptes ; et toute autre personne concernée par les contrôles, les procédures et les comptes rendus financiers. Dans les organisations de moindre envergure, le trésorier jouera le rôle de tout ce qui précède, plus celle du comptable (si qualifié).

Un trésorier doit :

- faire preuve d'honnêteté
- être capable de tenir des registres et des comptes exacts et clairs
- être familiarisé avec le niveau des sommes comptabilisées par l'organisation
- avoir des compétences en gestion financière ; et
- s'engager à respecter les buts et objectifs de l'organisation
- Lors des réunions, le trésorier est tenu de :
  - présenter les rapports financiers et les comptes
  - soumettre une estimation des dépenses à des fins d'approbation ; et
  - commenter sur la viabilité financière des projets

Les besoins annuels sont les suivants :

- présentation des résultats préliminaires auprès du Bureau exécutif
- envoi des résultats du Bureau exécutif aux commissaires aux comptes
- présentation des comptes audités auprès de l'Assemblée générale annuelle à des fins d'approbation

## 3. Comités

Les comités (ou commissions) sont nommés par le Conseil d'administration dans le but d'exercer des fonctions clés au sein de l'organisation. Ils sont responsables de la supervision des opérations relevant de leurs compétences, l'établissement et la révision des politiques et procédures dans ce domaine et de rendre compte au Conseil d'administration. La structure et les mandats du Conseil d'administration et de chacun de ses comités doivent être définis expressément afin de faire en sorte que les membres du Conseil et de la Direction aient pleine connaissance des fonctions des comités.

Exemples de comités / commissions :

### Le comité d'audit et de finance :

- travaille avec le trésorier pour assurer le suivi de l'efficacité et de la rentabilité des systèmes de contrôles internes
- surveille les systèmes financiers et de contrôles internes de l'organisation

- recommande au Conseil d'administration l'approbation des états financiers annuels de l'organisation
- recommande la nomination de l'auditeur externe, et les honoraires correspondants
- évalue si les fonds sont ou seront disponibles pour répondre aux dépenses engagées
- évalue l'efficacité des procédures de budgétisation, de contrôle financier et d'élaboration des rapports financiers
- examine et formule des recommandations ayant trait à tous les contrats proposés de l'organisation
- approuve, avise et formule des recommandations ayant trait aux dépenses ou aux engagements au-delà des limites d'approbation du Chef de la Direction et du Président du comité
- examine et assure le suivi des états financiers et des budgets
- recommande des politiques et des procédures pour éviter et gérer les conflits d'intérêt; assure le suivi de la conformité aux politiques et procédures de conflit; enquête sur des cas spécifiques impliquant une allégation ou une question de conflit d'intérêts et présente les résultats du comité devant le Conseil d'administration; et
- présente à intervalles réguliers la situation financière de l'organisation et les délibérations du comité devant le Conseil d'administration

### Le Comité des athlètes :

- représente les points de vue des athlètes devant le Conseil exécutif
- conseille et apporte son support aux athlètes
- incite l'organisation à améliorer le développement des athlètes; et
- consulte les athlètes sur les points principaux

### Le Comité féminin :

- donne aux femmes l'initiative dans leur sport
- représente les points de vue des femmes devant le Conseil exécutif
- développe les initiatives visant à accroître la participation des femmes et des jeunes filles dans l'organisation ; et
- aide les athlètes, les entraîneurs et les arbitres féminins à réaliser leurs ambitions dans le sport

### Le Comité marketing :

- examine et approuve les plans marketing, de publicité et de promotion de l'organisation
- examine continuellement la performance de l'agence (des agences) marketing de l'organisation
- examine tous les contrats marketing proposés et propose des recommandations
- examine les plans de financement et les activités non commerciales et propose des recommandations



- évalue l'efficacité et l'adéquation des ressources marketing de l'organisation et propose des recommandations concernant les ressources selon les besoins
- aide l'agence (les agences) de marketing de l'organisation selon les besoins, par exemple à l'égard des présentations et
- génère des contacts et autres activités

**Le Comité de sélection des équipes :**

- propose les principes sur lesquels sera basée la sélection des équipes
- recommande des critères spécifiques pour la sélection des équipes
- recommande le processus et le calendrier de sélection
- établit, auprès des organismes nationaux sportifs, les critères de sélection spécifiques à chaque sport, et prépare les contrats écrits avec chacune d'entre elles au minimum deux ans avant les Jeux
- vérifie la réalisation des critères par les athlètes désignés par les organisations sportives nationales
- étudie les candidatures des athlètes qui ne respectent pas les critères
- recommande au Conseil d'administration la liste des athlètes désignés et
- conseille et informe le Conseil d'administration en cas de recours par un organisme national de sport contre les recommandations

**Le Comité de l'environnement :**

- élabore les politiques visant à réduire ou à éliminer les impacts environnementaux qui pourraient nuire à la santé et la sécurité des athlètes, des spectateurs ou des collectivités
- améliore l'attractivité de l'environnement des sites sportifs au sein des collectivités
- veille à ce que les stratégies environnementales de l'organisation soient élaborées en consultation avec les groupes communautaires et communiquées au public et
- surveille les activités de l'organisation afin de déterminer leur conformité aux normes environnementales

Une organisation sportive peut avoir plusieurs comités couvrant diverses missions, par exemple la nomination, la culture et l'éducation, le sport pour tous, les questions juridiques, etc.

## Unité 16 - Statuts et organisation



### 1. Introduction

### 2. Modèle de statuts

## Unité 16 - Statuts et organisation



### 1. Introduction

Le principe fondamental de toute ANM est sa constitution - souvent désignée comme les Règles ou Statuts. Les statuts définissent la manière dont les membres de la fédération souhaitent être organisés et travailler. Ils définissent les missions et objectifs de l'ANM et fixe la manière d'exercer ses activités. Une fois déterminées et protégées par les statuts, les règles doivent être suivies et ne peuvent être modifiées que dans le respect des conditions elles-mêmes prévues dans les statuts. La stabilité de l'organisation dépend de nous tous et de notre engagement à « *ne pas modifier la ligne d'arrivée pendant la course* ».

### 2. Modèle de statuts

Un modèle de statuts est disponible. Les termes proposés dans le présent document pourront être changés ou modifiés pour mieux répondre à des souhaits spécifiques ou des circonstances particulières.

Pour en savoir plus sur les statuts

Consulter : [www.sailing.org/about/members/become/become-an-mna.php](http://www.sailing.org/about/members/become/become-an-mna.php)

## Unité 17 - Environnement opérationnel



### 1. Structure sportive nationale

### 2. Connaissance de l'environnement sportif

### 3. Outils requis

# Unité 17 - Environnement opérationnel



## 1. Structure sportive nationale

Pour bien gérer une organisation, il convient de mieux connaître son environnement opérationnel à la fois interne et externe, ce qui signifie connaître la place occupée par l'organisation au sein de l'ISAF. Il convient également de connaître la place occupée par l'organisation dans le système sportif national, ce qui, à son tour permet de connaître avec qui on doit travailler afin de réussir.

Les structures sportives d'un pays sont constituées de diverses organisations qui ont une incidence sur le sport, que ce soit à travers la politique, le financement ou l'exécution du programme. Les structures seront composées d'organisations directement liées au sport, par exemple les clubs et les ligues, ainsi que les organisations qui ne sont pas directement liées au sport, mais qui ont un impact sur le sport, par exemple les sponsors et les départements ministériels.

### Les parties prenantes

Une partie prenante est toute personne qui détient une participation ou un intérêt dans l'organisation. Cet intérêt n'est pas toujours matériel ou financier. Il peut être émotionnel, par exemple l'intérêt du public dans la performance de ses athlètes nationaux aux Jeux olympiques. Dans un club sportif, les parties prenantes sont :

- les membres, les participants, les entraîneurs et les arbitres
- les parents
- les établissements scolaires
- la Fédération nationale
- les sponsors
- les bénévoles
- les membres du Conseil d'administration
- le personnel rémunéré (le cas échéant)
- les pouvoirs publics

Faire connaissance avec les parties prenantes est important du fait de leurs attentes, de l'influence qu'elles peuvent avoir sur l'organisation et la possibilité de créer des partenariats. Il convient donc de savoir qui sont les parties prenantes les plus importantes de sorte à pouvoir se concentrer sur leurs attentes et leurs besoins.

### Influence des pouvoirs publics

Les pouvoirs publics constituent un acteur clé dans la structure du sport, l'élaboration des politiques, la délivrance des programmes et le financement. Tous ces éléments auront une incidence sur une organisation, quelle que soit sa taille.

En particulier, l'attitude des hommes politiques envers le sport, l'importance du sport en tant que politique ou outil politique et les relations entre les organismes responsables du sport dans le pays

exerceront un impact majeur sur l'organisation. Par exemple, si la démarche gouvernementale envers le sport a pour mission d'améliorer la santé des participants ou de lutter contre la délinquance juvénile, les activités sportives qui satisfont ces objectifs auront plus facilement accès au financement public. Par contre, si les relations entre l'organisation sportive et les ministères sont de mauvaise qualité, il sera plus difficile de promouvoir et de soutenir le sport concerné. Le manque de stabilité des gouvernements et des chefs politiques peut également nuire au travail de planification et de financement des activités sportives. Qui plus est, la valeur accordée par les pouvoirs publics à l'éducation physique des enfants dictera si le pays est enclin à favoriser le sport ou non.

Vu l'importance des décisions politiques et de financement, l'impact exercé par les pouvoirs publics peut avoir une importance significative pour de nombreuses organisations sportives. Il importe donc de connaître la démarche adoptée par les pouvoirs publics à l'égard du sport, de comprendre l'impact que cette démarche peut exercer, et quel est le travail que l'on peut faire pour contribuer à l'élaboration de cette démarche.

## 2. Connaissance de l'environnement sportif

### Évaluation de l'environnement externe

Même lorsqu'on travaille au sein d'une structure sportive à échelle nationale, l'environnement professionnel de chaque organisation est unique. Un certain nombre de facteurs externes offriront des opportunités, mais aussi des enjeux. Il faut donc savoir que les facteurs suivants sont capables d'exercer une influence sur la gestion de chaque organisation :

- Facteurs politiques**  
Ceux-ci incluent la législation et les décisions politiques, par exemple celles du CIO ou de l'Agence mondiale antidopage ;
- Facteurs socio-culturels**  
Structure et composition sociétale, compte tenu par exemple du vieillissement de la population, et tendance à regarder le sport plutôt que d'y prendre part ;
- Facteurs économiques**  
Tels que le dynamisme de l'économie et l'allocation des ressources à des projets spécifiques qui répondent aux objectifs des pouvoirs publics ; et
- Facteurs juridiques**  
Les organisations sportives ne fonctionnent pas à l'écart de la société et elles seront donc touchées par les lois nationales. Il convient

donc de reconnaître les lois qui pourraient avoir un impact sur l'organisation.

### Évaluation de l'environnement interne

L'évaluation de l'environnement interne doit se concentrer sur quatre domaines fondamentaux :

- Les ressources matérielles**  
Éléments dont peut réellement disposer l'organisation, par exemple les équipements et les installations, l'âge et l'état de ces éléments et le potentiel d'utilisation à des fins d'amélioration des prestations ou des bénéfices ;
- Les ressources humaines**  
Les bénévoles et le personnel rémunéré en termes de rôles requis, des compétences et de l'expérience disponibles et de la capacité des intervenants à s'adapter aux changements potentiels ;
- Les ressources financières**  
Comment l'organisation est financée, la gestion des recettes et des dépenses et les relations avec les principaux intervenants financiers ; et
- Les ressources d'exploitation**  
Par exemple la façon d'exploiter un service, le lieu d'exploitation, les ressources requises par les différents services et la manière dont ils sont perçus.

Dans chaque domaine précité, il convient d'examiner et d'évaluer la performance antérieure de l'organisation afin d'expliquer ses succès et ses échecs. Ceci permettra d'en tirer les leçons du passé. Ensuite, il importe d'évaluer les pratiques actuellement adoptées au sein de l'organisation. Pour ce faire, on doit se concentrer sur ce qui se passe réellement, et non pas sur ce qui est annoncé dans les politiques ou les documents stratégiques, ceci afin de veiller à ce que l'évaluation reflète effectivement l'environnement interne existant.

## 3. Outils requis

Afin d'optimiser la gestion de l'organisation, il convient de se poser périodiquement les questions suivantes dont les réponses permettront également de fournir des informations à des fins de développement stratégique.

- quelle place le gouvernement accorde-t-il au sport ?
- quelle place est accordée à l'organisation sportive au niveau national ?
- comment la structure du sport dans le pays affecte-t-elle la façon dont le sport est proposé ? Comment peut-on améliorer la situation ?
- les parties prenantes apprécient-elles le travail de l'organisation ?
- la politique en matière d'éducation physique

dans les établissements scolaires soutient-elle la participation des débutants ?

- la société encourage-t-elle le sport ?
- en particulier, les parents apprécient-ils que leurs enfants prennent part à des activités sportives ?
- comment le sport est-il financé dans le pays ?
- que doit-on faire pour obtenir un financement ?
- les fonds peuvent-ils être augmentés ou retirés ?
- que doit-on faire pour justifier l'efficacité de l'organisation ?
- quelles sont les autres activités qui ont un pouvoir de dissuasion ? Comment peut-on combattre la dissuasion ?
- quels sont les sports qui font concurrence à la voile ?
- quelles sont les responsabilités juridiques qui incombent à l'organisation ?
- quelles sont les responsabilités juridiques qui incombent au Conseil d'administration ?
- quels sont les risques associés au sport de la voile ? Comment ces risques sont-ils gérés ?
- dans le sport, quels sont les actions que le système juridique national pourrait considérer être soumises à un manque de vigilance ?
- quels sont les préoccupations en matière de santé et de sécurité dans l'organisation ?
- dans quelle mesure peut-on faire appel à des bénévoles ? Cette situation est-elle appelée à continuer ? Que peut-on faire d'autre pour attirer les bénévoles ?



## Unité 18 - Planification



- 1. Éléments d'un projet**
- 2. Processus de planification d'un projet**
  - (a) Chef de projet**
  - (b) Groupe de travail**
  - (c) Mappage des idées**
  - (d) Élaboration des éléments d'un projet**
  - (e) Rédaction du plan / de la stratégie**
- 3. Conseils de planification**
- 4. Suivi et évaluation**



La partie la plus importante d'un projet est le temps passé à sa préparation. Une préparation soignée peut économiser le temps, les efforts et les ressources. Si, comme dans la plupart des ANM, ces éléments sont en quantité limitée, il est incontestable qu'une préparation judicieuse doit faire partie de l'arsenal de tout gestionnaire. Pourtant, maints dirigeants sportifs expérimentés admettent que la préparation stratégique constitue une faiblesse majeure dans leur organisation et que leur savoir-faire dans ce domaine est insuffisant. Une explication possible est que beaucoup d'entre nous préfèrent agir plutôt que de parler ou de réfléchir. Dans certains cas, cela peut attester un manque de compréhension du processus de planification, ou simplement la manière habituelle de travailler.

Néanmoins, le devoir du dirigeant d'une fédération est d'assurer l'optimisation des ressources de son organisation, et une bonne préparation contribue à cet objectif. Comme pour toutes les compétences, l'aptitude à planifier efficacement peut se perfectionner. En fait, il s'agit d'analyser le processus de planification et de s'entraîner régulièrement pour améliorer les connaissances et développer les compétences.

## 1. Éléments d'un projet

Tout comme les projets et les activités varient, un projet peut avoir des formes différentes. D'une manière générale, on peut dire que plus les ressources requises seront nombreuses ou plus le projet sera complexe, et plus le projet devra être détaillé. Dans la majorité des cas, les projets incluent les éléments clés suivants :

- **mission** – quelle est la mission finale du projet ou de l'activité ? Qu'est-ce qui pourrait être considéré comme une réussite ?
- **objectifs** – quelles sont les étapes opérationnelles et quel est le travail requis pour les réaliser ? Quelles sont les tâches essentielles qui doivent être remplies avant que d'autres puissent continuer ?
- **ressources** – de quoi a-t-on besoin pour accomplir le projet ou l'activité prévue ? (Il importe ici de considérer toutes les ressources, à savoir les ressources humaines, matérielles et financières). À quel moment ces ressources seront-elles nécessaires ? Comment les besoins en ressources seront-ils respectés ?
- **organisation** – qui sont les principaux intervenants ? À qui incombe la responsabilité globale ? Qui est tenu de veiller au bon accomplissement des différentes étapes et tâches ?
- **chronologie** – quand les choses sont-elles censées commencer et finir ?

## 2. Processus de planification d'un projet

Il n'existe pas une seule et unique méthode de planification et on n'est pas tenu de planifier étape par étape bien que le résultat final puisse paraître avoir été soumis à ce mode de préparation. Très souvent, la création d'un projet commence par des idées initiales, puis se développe, croît, diminue ou s'améliore au fur et à mesure de l'arrivée de nouvelles informations. Ce n'est qu'à la fin du processus que le projet finalement se « déroule ». Les éléments énumérés ci-dessous constituent un guide simplifié du processus :

- (a) Chef de projet  
Quelle que soit la nature du projet ou de l'activité, il faut toujours une personne chargée de mener le projet et de gérer son bon déroulement. Cette personne participera étroitement à la préparation et devra ensuite être capable de diriger le groupe jusqu'à la fin de la mission. La personne choisie pour ce rôle doit pouvoir accepter ses responsabilités et s'engager pleinement à la réussite du projet.
- (b) Groupe de travail  
Même si le travail de préparation demande des efforts de réflexion et d'analyse dans le calme, il bénéficie normalement de l'apport d'un groupe ou d'une équipe de travail. En impliquant un certain nombre de personnes dès le début d'un projet ou d'une activité, on peut ainsi consolider l'engagement de l'équipe et l'appropriation des idées émergentes.  
Il s'ensuit qu'une réflexion approfondie devra être accordée à la composition et à la taille du groupe de travail. L'enthousiasme, l'engagement, la fiabilité, l'expérience, les connaissances ou les contacts liés à l'activité, ainsi que l'aptitude à travailler avec les autres constituent les facteurs qui devront être pris en compte. D'autre part, il importe que le groupe de travail ne soit pas de trop grande taille, car cela aurait une incidence sur sa capacité de travailler efficacement, tout en étant néanmoins de taille suffisante pour être crédible auprès des bénévoles et des autres groupes à qui il doit faire appel.
- (c) Mappage des idées  
Il arrive souvent qu'un groupe de travail ne fonctionne pas aussi bien qu'il le devrait parce que les idées et les talents des membres de l'équipe ne sont pas pleinement utilisés. En effet, il est possible que les intervenants soient intimidés par la difficulté du travail, par le travail en groupe ou par un autre membre du groupe. La participation de tous les membres du groupe à une réunion de mappage des

idées avant que le processus de planification ne devienne trop formel ou structuré est un moyen de faciliter la participation de chacun et contribue à renforcer l'esprit d'équipe.

L'objectif de cette réunion sera de générer autant d'idées que possible dans un temps limité. Il s'agit donc pour un petit groupe de personnes de se concentrer sur une question, un problème ou un projet et de proposer des suggestions. Le but est d'encourager l'originalité et la créativité tout en s'abstenant de critiquer ou de commenter de quelque façon que ce soit.

Une façon de procéder à une séance de mappage des idées est la suivante :

- le Chef de projet propose une brève description du contexte du projet ou de l'activité.
- on donne à tous les membres du groupe de planification une feuille de papier sur laquelle ils écrivent tous les éléments qu'ils jugent nécessaires pour réussir le projet. Le temps accordé doit être assez court – entre 5 et 10 minutes.
- les idées sont ensuite regroupées sur une feuille maîtresse – par exemple sur un tableau de conférence, un tableau blanc ou noir - puis discutées par l'ensemble du groupe.
- à ce stade, on s'attend à ce que d'autres questions soient posées. Celles-ci seront encouragées et notées.

Une fois toutes les idées regroupées, le groupe de planification s'apercevra que certaines propositions auront négligé différents éléments ou adopté une approche différente, mais que pratiquement tout aura été couvert. Le plus important est que chaque personne puisse voir que ses propres idées ont été incluses dans la création du projet, ce qui l'aidera à se sentir plus impliquée et plus engagée dans la réussite du projet.

### (d) Élaboration des éléments d'un projet

L'étape suivante consiste à débattre chacun des éléments clés du plan décrit plus haut, et de rappeler la liste des idées produites lors de la réunion de mappage des idées. Ce processus permettra de donner une orientation et une structure aux idées. Chaque élément sera soigneusement considéré pour sa pertinence et le détail requis. Les commentaires de l'ensemble du groupe seront encouragés et des notes seront prises - là encore, un tableau de conférence, tableau blanc, etc. peut s'avérer très utile.

Une attention particulière sera accordée aux tâches et aux étapes nécessaires pour les réaliser. Une liste contenant les informations suivantes sera dressée :

- les tâches requises

- les tâches qui dépendent de la réalisation d'autres tâches ou activités
- le temps nécessaire pour chaque tâche
- l'échéance de chaque tâche
- les ressources requises pour chaque tâche
- qui sera chargé de chaque tâche

Il arrive souvent qu'une décision concernant une étape particulière entraîne le changement des idées déjà exposées. Si le projet est important ou implique un grand nombre de ressources, il est essentiel que cette étape ne soit pas réalisée à la hâte.

Une autre raison de s'assurer qu'un temps suffisant ait été attribué au processus de planification est le fait qu'il peut s'avérer nécessaire d'effectuer des recherches pour répondre aux questions qui ont été soulevées lors de cette étape ou pendant la réunion de mappage des idées. Dans ce cas, on désignera une personne chargée d'obtenir les informations et de rendre compte au groupe, ce qui signifie que cette étape pourra être prolongée.

### (e) Rédaction du plan / de la stratégie

Dès lors que le groupe est satisfait que tous les éléments du plan ont été dûment pris en compte, on peut rédiger le plan final.

Il est important que le détail et la composition du plan final soient considérés du point de vue du lecteur. En effet, personne ne veut lire des volumes entiers sur une tâche simple. Il importe également de ne pas automatiquement supposer que, sous prétexte que le groupe de planification a bien cerné le sujet, tout le monde pourra comprendre de quoi il s'agit.

Un organigramme peut s'avérer efficace pour présenter le plan. Il s'agira dans ce cas d'une présentation graphique qui décrit les tâches, comment elles se rapportent les unes aux autres et la chronologie du projet.

Rappelons ici que le temps passé à l'étape de la planification est un investissement dans la réussite du projet.

## 3. Conseils de planification

Lors de l'élaboration d'un plan, il peut être utile de garder à l'esprit les éléments suivants :

- planifier suffisamment à l'avance, ne rien laisser à la dernière minute
- préparer le plan en étroite collaboration avec les personnes concernées par sa mise en œuvre
- vérifier si le plan est réaliste, c'est-à-dire si les activités peuvent effectivement être accomplies comme le plan l'indique
- s'assurer que les tâches soient réalisables
- lors de l'attribution des responsabilités, il



- convient de veiller à ne pas surcharger une personne ou un groupe particulier au sein de l'organisation
- les tâches attribuées à une personne doivent pouvoir répondre aux questions suivantes :
    - que demande-t-on à la personne de faire ?
    - quel est le résultat attendu ?
    - quelle est la date d'échéance ?
    - combien de temps la tâche est-elle susceptible de prendre ?
    - quelles sont les ressources et le soutien requis pour accomplir cette tâche ?
  - pour les tâches critiques, les délais seront convenus et décrits dans le plan.
  - un échéancier sera créé pour la période complète du plan ; en effet, on a trop souvent tendance à tout planifier pour le premier ou le dernier quart du temps disponible.

#### 4. Suivi et évaluation

Le suivi des progrès et des développements d'un projet et l'évaluation à la fin (ou à un point convenu) du projet fait partie essentielle du processus de planification.

Le suivi comprend ce qui suit :

- mesure des progrès du plan global
- identification de tous les changements nécessaires dans le plan global (ajouts ou suppressions), sur la base de la réussite (ou de l'échec) des tâches et l'évolution du contexte

L'évaluation du projet et le processus de planification permettront d'améliorer les compétences de planification. Dans l'idéal, le groupe à l'origine de la planification devra se réunir une fois de plus pour évaluer honnêtement tous les aspects du projet.

Questions à poser lors de l'évaluation d'un projet :

- a-t-on accompli ce qu'on voulait ?
- les objectifs étaient-ils réalistes ?
- comment les choses se sont-elles passées ?
- est-ce qu'on aurait pu faire mieux ?
- est-ce qu'on a pu obtenir les informations, les ressources, le temps, le soutien etc. dont on avait besoin pour accomplir la tâche demandée ?
- était-on suffisamment motivé et engagé dans le plan et le projet ?

## Unité 19 - Travail avec les bénévoles



1. Évaluation des besoins
2. Recrutement
3. Placement
4. Orientation et formation
5. Reconnaissance et fidélisation

# Unité 19 - Travail avec les bénévoles



Pour la plupart des ANM, les principales ressources humaines sont les bénévoles. Tandis qu'un nombre croissant d'ANM embauche de plus en plus du personnel rémunéré à temps partiel ou même à temps complet, le succès de la plupart de leurs activités est toujours tributaire de la qualité et de la contribution des bénévoles. Il est donc essentiel de pouvoir recruter et fidéliser les bénévoles.

La responsabilité incombe à l'ANM de veiller à bien gérer son personnel bénévole et d'aider les organismes sportifs comme les clubs nautiques et les écoles de voile, à développer leurs compétences en matière de gestion des bénévoles. À ce titre, un programme de gestion des ressources humaines soigneusement planifié et élaboré permettra aux bénévoles de se perfectionner et de grandir au sein de l'organisation, à la grande satisfaction mutuelle.

## 1. Évaluation des besoins

Pour évaluer les besoins d'une ANM, il faut savoir répondre aux questions suivantes : Qui sont les bénévoles dont on a réellement besoin pour accomplir les objectifs ? Trop souvent, les organisations commencent à recruter des bénévoles pour un projet ou une activité sans savoir exactement le type de bénévoles requis ni les besoins exacts. Savoir désigner les besoins en ressources humaines constitue un élément important du processus de planification. Une planification bien pensée commence par les questions suivantes :

- quels sont les objectifs ?
- comment peut-on les atteindre ?
- qui est disponible de ce travail ?
- de qui ou de quoi a-t-on besoin pour réaliser nos plans ?
- a-t-on comparé les besoins avec qui est disponible et intéressé à les combler ?

La réponse entre ce qui est disponible et de qui / de quoi a-t-on besoin est l'élément qui donne un sens au recrutement.

## 2. Recrutement

Un programme de recrutement vise à trouver les personnes pertinentes pour mener à bien les tâches identifiées, et d'autre part, veille à ce que les recrues potentielles soient attirées par l'ANM. Cela peut commencer par les bénévoles actuels qui font « l'éloge » ou parlent positivement de l'ANM. Il est toujours plus facile de recruter lorsque la réputation de l'organisation est positive et attrayante. Le sport de la voile embarque de nombreuses images positives associées à l'excellence, au développement de la jeunesse, à des activités saines qui durent toute une vie, etc. et on ne doit donc pas négliger son attrait parmi les futurs bénévoles.

Pour mener à bien le programme de recrutement, il convient de désigner soigneusement une personne ou une équipe qui en aura la responsabilité. Le travail comprend les tâches suivantes :

- rédiger la description de l'emploi ou du travail (y compris une estimation précise de l'engagement temporel nécessaire).
- identifier les avantages ou les bénéfices.
- localiser les personnes ayant les compétences recherchées et dont les besoins seront satisfaits par le travail ou la mission proposée.
- obtenir l'engagement du personnel bénévole.

L'expérience montre que le contact personnel est de loin la méthode la plus efficace de recrutement tandis que le recrutement spécifique est largement préférable au recrutement général. La liste suivante décrit les meilleures démarches pour établir un contact personnel ou direct avec un candidat bénévole potentiel.

- les annonces dans les médias - (annonces dans les journaux, communiqués de presse, annonces radio, spots télévisés)
- manifestations spéciales - (compétitions, expositions, lieux de formation)
- imprimés - (bulletins, dépliants, tableaux d'affichage communautaires)
- discours et présentations - dans les établissements scolaires, les clubs nautiques, les groupes d'intérêts spéciaux
- affiches - dans les centres commerciaux

Dans l'idéal, tous les bénévoles actuels pourront à leur tour encourager le recrutement d'autres bénévoles. Une ANM peut ainsi doubler le nombre de bénévoles si chaque volontaire recrute à son tour un bénévole supplémentaire.

## 3. Placement

Tout bénévole qui prend contact avec l'ANM ou qui est recruté à la suite d'un appel de candidature général ou indirecte doit faire l'objet d'un placement pertinent. Un mauvais mariage n'est pas recommandé. En effet, l'action de recruter un bénévole dont les besoins personnels ne peuvent pas être satisfaits par l'ANM, ou de lui donner un travail qui ne répond pas aux besoins de l'ANM, ne ferait que conduire à un échec. Par conséquent, l'objectif de l'ANM sera de recruter et de placer ses bénévoles en adoptant une approche mutuellement favorable.

Pour assurer un bon placement, la description détaillée du poste à combler constitue un outil précieux. Rares sont les organisations qui embauchent des salariés sans avoir préalablement décrit le poste à remplir, mais plus rares encore sont les organisations qui sont prêtes à le faire lorsqu'elles embauchent des bénévoles. Malheureusement, cette attitude sous-estime les bénévoles et sape l'efficacité de l'organisation. Les

descriptions d'embauche facilitent le recrutement car elles permettent aux bénévoles potentiels de prendre une décision éclairée dès lors qu'ils savent exactement ce qu'on leur demande de faire et de quoi il s'agit exactement. Qui plus est, les descriptions d'embauche peuvent suggérer des besoins de formation.

Une description d'embauche doit inclure ce qui suit :

- le titre du poste à combler
- l'objectif du poste
- le travail requis
- les responsabilités et les pouvoirs accordés au poste
- les contraintes temporelles
- les liens hiérarchiques ou avec le chef de service
- les bénéfices et récompenses possibles.

## 4. Orientation et formation

Le processus d'orientation commence dès le premier contact et se poursuit jusqu'à ce que le bénévole puisse s'acquitter efficacement de ses fonctions. un programme d'orientation mis en place par une ANM doit comprendre :

- un accueil enthousiaste
- des informations complètes et honnêtes concernant l'ANM
- une description claire des attentes
- une occasion pour les bénévoles d'intervenir dans l'immédiat

Maintes organisations focalisent le processus en effectuant des séances d'orientation pour accueillir les nouveaux bénévoles, les présenter à leurs collègues bénévoles et expliquer la mission ou la tâche à laquelle ils ont été affectés. Certaines organisations adoptent un système de jumelage où chaque nouveau bénévole est présenté à un bénévole initié qui est disponible pour répondre aux questions et donner des conseils. d'autre part, ce « mentor » occupe une place privilégiée de porte-parole entre le bénévole et l'organisation.

Quelle que soit l'approche adoptée, les informations transmises aux nouveaux bénévoles ne manqueront pas de mettre en évidence les aspects suivants concernant l'ANM :

- son histoire
- sa vision, ses valeurs, sa mission et ses objectifs
- sa structure, ses statuts et ses règlements
- ses programmes et activités (y compris la liste des personnes clés)
- sa situation financière
- ses politiques et ses directives d'exploitation

Pour certains emplois ou postes, une formation pourra s'avérer nécessaire. Dans ce cas, la formation visera à améliorer les compétences

professionnelles spécifiques et à aider le bénévole à s'adapter à ses nouvelles responsabilités. S'il est efficace, un programme de formation constitue également un important vecteur de motivation pour les bénévoles. Il est possible que la formation soit déjà proposée par les établissements d'enseignement locaux, autrement il pourra s'avérer nécessaire de concevoir un programme spécifique pour répondre aux besoins de l'ANM. Si on lui demande, le personnel qualifié de l'ANM ou autre organisation est souvent extrêmement flatté et prêt à transmettre son savoir aux autres.

## 5. Reconnaissance et fidélisation

Les bénévoles sont extrêmement précieux et méritent des éloges et remerciements considérables. Malheureusement, ils en reçoivent rarement. Les médias et le grand public paient hommage aux athlètes, mais oublient de mentionner ceux qui ont rendu l'événement possible à l'échelle locale, régionale et nationale - les bénévoles. On attend beaucoup d'eux, mais ils reçoivent peu de gratitude en retour.

La fidélisation des bénévoles commence par reconnaître et apprécier ce qui les motive. Souvent, le bénévolat permet de satisfaire des besoins personnels et ces besoins peuvent inclure ce qui suit :

- le sentiment d'appartenir à quelque chose de spécial ou d'important
- la possibilité de rendre ce que le sport nous a apporté
- la possibilité d'utiliser des compétences spécialisées
- le désir de défi et de développement personnel
- l'apprentissage
- l'occasion de servir le public ou la communauté
- le sentiment d'appartenance
- la reconnaissance et le statut
- le pouvoir et le contrôle
- l'occasion de se faire de nouveaux amis
- l'occasion de se sentir moins seul

Pour fidéliser les bénévoles, il faut principalement savoir identifier et répondre dans la pratique à ce qui les motive. A titre d'exemple :

- si le besoin concerne l'interaction sociale, on offrira des possibilités de rencontre dans les milieux sociaux. Dans ce cas, l'ANM pourra décider d'inclure une composante sociale à toutes ses réunions et manifestations professionnelles.
- si le besoin concerne le développement personnel, on proposera la possibilité d'apprendre de nouvelles compétences ou d'entreprendre de nouvelles responsabilités. Dans ce cas, l'ANM pourra décider de planifier



- des activités de formation ou d'envisager des possibilités de promotion.
- si le besoin concerne la reconnaissance ou le statut, on fera les éloges publics des bénévoles tout en rappelant la contribution significative qu'ils apportent à l'ANM. Il existe plusieurs moyens de reconnaître la contribution des bénévoles :
    - un remerciement public ou personnel, ou une lettre de remerciement.
    - un communiqué de presse
    - un remerciement à l'occasion d'un rapport
    - des épinglettes d'assiduité
    - une prime de long service
    - une prime d'excellence
    - un dîner ou une fête de remerciement
    - une offre de parrainage pour assister à des manifestations internationales

Le présent chapitre contient (avec la permission des auteurs) des éléments provenant d'un livret intitulé « Getting Things Done » et de deux modules d'enseignement à domicile intitulés « Motivation and Teambuilding » et « Leadership and Delegation » qui font partie du programme du English Sports Council et de la National Coaching Foundation intitulé « Running Sport ».

## Unité 20 - Ressources financières



### 1. Charges et redevances

### 2. Bourses

#### (a) Programme ISAF APP

#### (b) Comités olympiques nationaux et Solidarité Olympique

#### (c) Autres organisations

#### (d) Financement

### 3. Collecte de fonds

#### (a) Méthodes

#### (b) Principes fondamentaux d'une collecte de fonds

#### (c) Ce que doivent savoir les demandeurs de fonds

#### (d) Quelles sont les erreurs à éviter lors d'une collecte de fonds

## Unité 20 - Ressources financières



Sans ressources financières, le sport ne peut pas exister ni se développer mais il se peut que les ANM ne se sentent pas capables ou suffisamment expérimentées pour solliciter les fonds nécessaires et qu'elles préfèrent dépenser leur argent à des fins de développement du sport de la voile plutôt que de collecter périodiquement des sommes importantes. Générer des revenus est néanmoins un travail essentiel qui exige qu'on lui accorde la priorité et l'attention nécessaire pour réussir.

En l'absence d'un comité ou d'une ou de plusieurs personnes chargées des ressources financières, l'ANM devra s'habiliter à cette fonction afin de pouvoir la réaliser elle-même ou superviser le travail des autres.

### 1. Charges et redevances

Pour un grand nombre d'ANM, une source importante de revenus consiste à collecter des redevances et des charges sur les activités. Ces revenus incluent :

- les frais d'inscription des athlètes / entraîneurs
- les cotisations payées par les yacht-clubs, les clubs de voile, les écoles
- les frais d'inscription payés par les yacht-clubs qui organisent des manifestations / des compétitions.
- les frais payés par les athlètes parrainés individuellement
- les frais de cotisation payés par tous ceux qui pratiquent la voile

Dans chaque cas, la somme demandée sera soigneusement calculée pour ne pas dissuader les participants. En effet, il ne sert à rien d'imposer des frais de cotisation élevés aux athlètes qui risquent d'une part de ne pas avoir les moyens de les payer et d'autre part de choisir un autre sport!

Autre point important. Ceux qui paient doivent savoir quels sont les services / prestations que leur fournit l'ANM. Autrement dit, ils doivent savoir s'ils en ont pour leur argent. Cela signifie que l'ANM est tenue de communiquer effectivement la valeur des services qu'elle offre à ses cotisants.

### 2. Bourses

Des bourses sont accessibles auprès de plusieurs sources mais ne sont normalement attribuées que dans le respect de critères très précis. Pour éviter toute perte de temps, il est donc essentiel de consulter les sources potentielles et de suivre leur procédure.

#### (a) Programme ISAF APP

Créé en 2002, le Programme ISAF APP de participation a pour mission d'aider les athlètes des pays en voie de développement en contribuant aux frais associés à la participation à un événement. Le World

Youth Sailing Trust soutient le programme APP en proposant un entraînement de classe mondiale pour les participants au Championnat du monde ISAF jeunes.

#### Histoire de l'APP

Depuis ses débuts en 2002, le Programme APP de participation des athlètes a permis à plus de 150 sportifs de concourir dans les éditions des World Sailing Games et tous les Championnats du monde ISAF jeunes depuis 2003.

Grâce aux bourses du programme APP, plusieurs nations, y compris les îles Cook, Cuba, El Salvador et le Paraguay, ont pu participer au Championnat du monde ISAF jeunes pour la première fois.

L'avenir du programme est assuré à mesure que le nombre des candidats et des nations qui souhaitent participer augmente.

Pour en savoir plus sur les athlètes qui ont déjà bénéficié du programme APP

[www.sailing.org/sailors/app/index.php](http://www.sailing.org/sailors/app/index.php)

#### Comment fonctionne le programme

Le Programme de participation permet aux athlètes, par l'intermédiaire de leur ANM, de demander une aide selon diverses modalités.

#### Entraînement à un événement / Support

En l'absence d'un entraîneur ou d'un chef d'équipe, les athlètes qui souhaitent participer à un événement peuvent demander une aide à l'entraînement par le biais du World Youth Sailing Trust [www.sailing.org/about/wystr/index.php](http://www.sailing.org/about/wystr/index.php)

#### Subvention aux frais d'inscription

Les candidats peuvent demander de l'aide pour couvrir une partie ou la totalité de leurs frais d'inscription.

#### Subvention de déplacement

Pour aider à couvrir les frais de déplacement, les athlètes ont la possibilité de demander une subvention de déplacement pour couvrir une partie ou la totalité du coût de leur voyage. ISAF remboursera les frais de déplacement sur réception des documents de voyage officiels.

#### Comment faire une demande de financement APP

Les demandes de financement APP doivent être faites par les ANM de l'ISAF. Les détails

des modalités seront envoyés directement à l'ANM. On peut également contacter le secrétariat de l'ISAF [secretariat@isaf.com](mailto:secretariat@isaf.com).

#### (b) Comités olympiques nationaux et Solidarité Olympique

La commission Solidarité Olympique du CIO propose une aide financière à tous les Comités Nationaux Olympiques situés dans les régions dans lesquelles les programmes mondiaux sont en place.

#### Athlètes :

- Bourses de participation aux Jeux Olympiques (Jeux de la période quadriennale).
- Bourses de soutien aux équipes
- Bourses de soutien dans le cadre des programmes continentaux
- Jeux Olympiques jeunes – Programme d'aide aux athlètes

#### Entraîneurs :

- Stages techniques destinés aux entraîneurs (enseignement de courte durée)
- Bourse de formation spécifique (enseignement de moyenne durée pour entraîneurs)
- Développement d'une structure sportive nationale (création d'un programme national de longue durée)

Contactez le service de formation et de développement de l'ISAF [training@isaf.com](mailto:training@isaf.com) pour en savoir plus sur l'un de ces programmes ou pour toute demande concernant la demande de financement auprès de la Commission Solidarité Olympique du CIO.

Ce financement est proposé aux CNO du monde entier et pour n'importe quel sport olympique, y compris le sport de la voile. Contactez le secrétaire général du CNO pour plus d'informations.

#### (c) Pouvoirs publics

Chaque pays dispose de son propre système national et local de soutien des organisations sportives. Dans de nombreux pays, le soutien des pouvoirs publics est disponible. Il importe que les ANM soient informées sur les toutes dernières conditions d'admissibilité et les modalités de demande. Le contact initial à des fins d'élaboration d'un projet pourra se faire par l'entremise du ministère chargé des sports.

#### (d) Autres organisations

En vertu des variations nationales entre les associations caritatives et les organismes de soutien communautaire qui proposent des subventions aux organisations sportives, les ANM ne manqueront pas de se renseigner sur les possibilités et les modalités à suivre dans leur pays.

## 3. Collecte de fonds

Collecter des fonds, c'est demander. Même si le résultat dépend des conditions économiques et sociales du pays, les principes de base de la collecte de fonds par le don sont les mêmes partout.

L'objectif de la collecte de fonds est d'obtenir des dons ou un patronage à titre non commercial. Donner fait tout simplement le bonheur du donateur. La tâche principale est donc de convaincre les donateurs potentiels qu'ils sont invités à contribuer à une bonne cause.

#### (a) Méthodes

Il existe deux méthodes principales de collecte de fonds.

#### Les appels de fonds

Il est possible de faire un « appel de fonds » auprès d'un groupe de personnes ou d'entreprises, voire le pays en entier, pour aider une équipe à participer à un événement ou offrir une assistance quelconque aux athlètes. Pour réussir, un appel de fonds dépend d'un groupe de volontaires bien préparés et motivés, et d'une campagne de promotion efficace. Qui plus est, dès lors qu'il est réalisé correctement, un appel de fonds est favorable au donateur qui se sentira positivement associé avec les athlètes ou l'équipe, le sport et l'Autorité nationale membre.

#### Les activités

Le public sera plus enclin à donner si on lui propose une activité dont il peut tirer profit. Les activités envisageables sont les banquets de remise de prix, les loteries, les ventes aux enchères, les soirées discothèques, les soirées quiz et les soirées casino. On pourra également envisager les courses à pied sponsorisées ou autres manifestations type « marathon » comme la marche. Là encore, chaque réussite dépendra de la volonté des volontaires et de la qualité de la campagne promotionnelle. Il convient également de communiquer la valeur de la cause et de veiller à décrire toutes les modalités en place pour recevoir les dons.

#### (b) Principes fondamentaux d'une collecte de fonds

#### Bien connaître le motif de la cause

Un besoin urgent et spécifique doit réellement exister et on doit pouvoir encourager les dons dans le cadre d'un projet qui sera bien évidemment capable de répondre à ce besoin. On décrira donc tous les éléments qui sont favorables à l'ANM, à la communauté et au donateur.



### Planifier et coordonner

Il est important que tous les aspects d'un appel ou d'une activité de collecte de fonds soient bien planifiés. Le succès de la collecte de fonds regroupe trois éléments essentiels dans le cadre d'une collaboration efficace :

- préparation d'un plan complet
- organisation de groupes d'aidants sélectionnés et formés pour des tâches spécifiques
- éducation de tous les intervenants – aussi bien pour les demandeurs que pour les donateurs.

### Tenir compte des coûts encourus

La plupart des appels et de collecte de fonds nécessiteront un investissement initial de la part de l'ANM dont on devra tenir compte dans le calcul des bénéfices attendus. Les charges possibles incluent ce qui suit :

- la formation des bénévoles
- la remise de prix (pour les loteries, etc.)

### Faire connaître et promouvoir

Annonces publicitaires, affiches, publipostage.

### Accélérer et intensifier la campagne

La réussite d'une collecte de fonds implique inévitablement une campagne intense et ponctuelle limitée à une période de temps spécifique.

### Identifier les groupes de donateurs

Des stratégies spécifiques seront éventuellement nécessaires pour collecter les fonds avec succès auprès de chaque groupe identifié de donateurs, qui peuvent comprendre les groupes suivants :

- des « donateurs captifs » ou les adeptes du sport de la voile (athlètes, arbitres, entraîneurs)
- les donateurs naturellement liés entre eux (les parents et les familles des athlètes, les fans, les abonnés aux magazines de voile, etc.)
- la « communauté »

### Faire preuve d'honnêteté lors de la sélection des donateurs potentiels

Il est facile de décider que tout le monde doit donner à tous. Il est tout aussi facile d'expliquer pourquoi certaines personnes ne donneront pas. Une fois la raison trouvée, la personne en question pourra être ajoutée sur la liste des donateurs potentiels.

**Point à retenir : dans toute communauté, le nombre de donateurs ne dépasse pas généralement 10% de la population totale de la communauté.**

- (c) Ce que doivent connaître les demandeurs de fonds
- les raisons pour lesquelles l'ANM mérite une donation

- la manière de décrire aux autres les motifs et les activités de l'ANM
  - la manière d'identifier les personnes et les organisations qui sont susceptibles de donner
  - la manière de communiquer avec les supporteurs potentiels
  - la manière d'obtenir une réponse immédiate et positive
  - la manière d'assurer la motivation continue des demandeurs et des bénévoles
  - la manière d'assurer la pertinence des supports publicitaires et promotionnels
  - la manière de rechercher un petit nombre de grosses donations
  - la manière de demander la donation
  - la manière d'accuser réception des donations
- (d) Quelles sont les erreurs à éviter lors d'une collecte de fonds
- prétendre que l'ANM ou ses intervenants sont des experts en collecte de fonds alors qu'ils ne le sont pas
  - oublier que la campagne appartient à l'ensemble de l'ANM
  - lancer prématurément un appel mal pensé, mal planifié, mal programmé, ou mal réalisé
  - choisir le mauvais chef de file
  - mal cibler ou de ne pas savoir reconnaître les groupes naturellement les plus susceptibles de répondre à l'appel de fonds
  - mener un appel anonyme en masse pour tenter d'atteindre tout le monde, sans prêter attention aux intérêts réels de chaque personne
  - traiter selon la théorie de la moyenne en se basant sur le principe erroné que si tout le monde donne une certaine somme, le montant total prévu sera forcément atteint
  - mettre trop l'accent sur l'élément promotionnel et de manquer de planifier une campagne de demande de donations efficace
  - faire perdurer la campagne

Ce chapitre renferme des éléments obtenus avec la permission du module 1. en Sport Leadership publié par le Comité international olympique. Il contient également des éléments obtenus avec la permission des auteurs d'un livret intitulé « Raising Money », dans le cadre du programme du English Sports Council et de la National Coaching Foundation intitulé « Running Sport »



## Unité 21 - Marketing et médias (communication)

### 1. Qu'est-ce que le marketing ?

### 2. L'équipe de marketing

### 3. Élaboration d'un plan de marketing

#### (a) Présentation

#### (b) Le produit / le service

#### (c) Le marché

#### (d) La communication

### 4. Principes d'une communication marketing efficace

### 5. Logo et style graphique

### 6. Logo de l'ISAF

### 7. Mesure de la réussite

# Unité 21 - Marketing et médias (communication)



Le marketing fait partie essentielle de l'exploitation réussie d'une ANM. Il est étroitement lié à la communication, à la collecte de fonds et au parrainage. À ce titre, il constitue l'élément de base qui permet de promouvoir l'ANM et ses activités, et de sécuriser les ressources nécessaires pour pouvoir fonctionner correctement. Il importe donc aux dirigeants des ANM de prendre connaissance des aspects fondamentaux du marketing afin de pouvoir contribuer à la planification et à la mise en œuvre de leurs activités.

## 1. Qu'est-ce Que Le Marketing ?

Le marketing peut être défini simplement comme le mariage entre un produit ou service et le client. Le processus conjugue la production, la distribution et la vente de biens ou de services. Le marketing fait partie essentielle de toute entreprise commerciale car si l'on ne peut pas convaincre le client d'acheter ce que l'on produit, on ne peut pas gagner de l'argent. Cependant, pour une ANM, la nécessité du marketing ne semble pas si évidente.

Pour une ANM, la fonction du marketing est d'attirer des adhérents, de collecter des fonds et d'obtenir le soutien dont elle a besoin pour fonctionner. Toutes les ANM proposent des services à leurs adhérents et ceci constitue la raison même de leur existence. Les décisions concernant les services proposés, la fixation des tarifs, les aspects de la promotion et de la persuasion font partie des fonctions du marketing.

Les objectifs à long terme d'une ANM et d'un projet de marketing sont les mêmes, à savoir développer le sport de la voile en accueillant les personnes de tous âges et en les incitant à concourir, à participer aux régates, à suivre le sport à travers les médias, etc. Le marketing peut largement contribuer à ces objectifs en exécutant les fonctions suivantes :

- créer et maintenir une image positive du sport de la voile et de l'ANM
- accroître la participation globale
- augmenter le nombre d'adhérents
- augmenter le nombre d'entraîneurs et d'arbitres
- recruter des bénévoles en vue de faciliter l'administration de l'ANM
- recruter des bénévoles en vue de faciliter la conduite des régates et autres activités
- obtenir l'aide du public pour la collecte de fonds
- maintenir la fidélité

## 2. L'Équipe de Marketing

Le marketing doit faire partie des éléments prioritaires de toute ANM. Pour cette raison, il est important de désigner une personne ou un groupe responsable de la planification et de la mise en œuvre des projets de marketing. Souvent, ce rôle est tenu par le Secrétaire général. Certes,

le principe sera judicieux dès lors que Secrétaire général possède des acquis en marketing et qu'il y contribue de temps à autre, mais le rendre responsable à la fois des fonctions du marketing et de ses autres fonctions importantes peut signifier qu'il ne pourra accorder toute son attention à aucune d'elles.

Dans l'idéal, l'ANM aura à sa disposition une équipe responsable du marketing, des relations avec les médias et du parrainage et le directeur du service marketing présentera périodiquement son rapport au Conseil d'administration de l'ANM.

Les personnes chargées du marketing devront faire preuve d'énergie et d'engagement envers le succès de l'ANM. En collaborant, elles favoriseront l'engagement de l'équipe et consolideront l'appropriation des idées émergentes. Dans l'idéal, l'équipe de marketing devra comprendre des personnes ayant des liens avec les fonctions de l'ANM dans les domaines suivants :

### Direction

Afin d'établir le lien avec la stratégie globale de développement de l'ANM et de « faire bouger les choses ».

### Régates et événements

Afin de veiller à ce que la promotion des régates et des événements soit parfaitement coordonnée tout en reflétant l'engagement de l'ANM.

### Le développement, l'entraînement et autres activités connexes

Afin de s'assurer que les services de l'ANM soient promus et développés au profit du client et de l'ANM.

### Presse / Médias

Afin de coordonner l'emploi efficace des médias et autres formes de communication.

### Collecte de fonds et parrainage

Afin de veiller à ce que tous les efforts de ressourcement de l'ANM soient parfaitement coordonnés et puissent tirer profit des efforts de l'équipe de marketing.

### Autres personnes et groupes pertinents

Afin d'apporter d'autres perspectives et idées complémentaires.

## 3. Élaboration d'un plan de marketing

### (a) Généralités

Le succès du marketing dépend d'une planification bien pensée. En l'absence de planification, la tendance sera de laisser les

choses venir puis de réagir. L'élaboration d'un plan de marketing n'est pas compliquée, mais elle exige cependant du bon sens et de la réflexion dans les domaines suivants :

- les produits et les services
- le marché et les clients potentiels
- la communication requise pour rassembler ses deux éléments.

L'objectif du plan consiste à savoir contrôler le message et à faire avancer les choses. Pour chaque projet de marketing, un plan spécifique devra être élaboré et coordonné avec les plans d'autres projets. En général, un plan de marketing doit comprendre les éléments de base ci-après :

- mission / objectifs
- organisation
- ressources
- étapes et tâches requises
- chronologie

Il est important de réfléchir sur les objectifs du plan de marketing. En travaillant avec le plus de précision possible, on aura plus de chances de réussir les autres éléments du plan. À titre d'exemple, si la mission de l'ANM est d'augmenter le nombre de ses adhérents, alors son objectif pourra être : d'augmenter de 50 le nombre de jeunes adhérents dans une localité désignée d'ici la fin de l'année en cours. L'élaboration d'objectifs précis rend possible trois tâches importantes :

### Elle permet de vérifier le réalisme de l'objectif

Y a-t-il vraiment au moins 50 jeunes qui vivent dans la localité désignée ? Existe-t-il déjà un club ou autre infrastructure pour servir ces jeunes ?

### Elle permet de sélectionner les bons produits qui seront proposés

Inscriptions, régates, entraînement, etc. axés sur les jeunes.

### Elle permet de mesurer le succès des efforts en marketing

La tendance est trop souvent de créer des objectifs trop étendus ou de satisfaire un trop grand nombre d'éléments dans un seul objectif. Il vaut mieux donc appréhender chaque objectif spécifique sous forme de projet marketing distinct.

### (b) Le produit / le service

Sans un produit ou service, il est inutile de se lancer dans le marketing. Par conséquent, une des tâches les plus importantes du marketing est d'identifier le produit ou le service et d'en déterminer sa valeur. Dans notre cas, il s'agit de définir ce qu'est la voile et / ou ce que l'ANM propose à ses adhérents. Pour être encore plus précis, il s'agit d'identifier les

« atouts » de la voile et la manière d'attirer un plus grand nombre d'adhérents. Les possibilités sont les suivantes :

### Promotion des attributs

Le sport de la voile est ludique, il est bon pour la santé, il favorise les rencontres avec les autres, c'est une activité familiale, etc.

### Promouvoir les services

L'ANM pourra proposer un entraînement, organiser un programme de courses juniors, coordonner une régate, tenir les registres, etc.

### Organisation de régates

Les régates nationales ou autres événements sportifs sont dynamisantes et ludiques. Il s'ensuit que l'intérêt porté par le public dans le sport bénéficiera à son tour de la couverture médiatique et permettra aux sponsors de promouvoir leurs produits.

L'ensemble englobe des produits et des services légitimes. Dès lors qu'une possibilité aura été identifiée, l'important est de vérifier qu'elle a effectivement de la valeur, qu'elle représente un véritable intérêt pour le client qui sera plus enclin à l'adopter dans son entreprise professionnelle ou ses activités personnelles - en l'utilisant, en agissant, en l'obtenant.

Le travail de l'équipe de marketing consiste à décider quels sont les meilleurs atouts de l'ANM à travers l'analyse des forces et des faiblesses des produits et services proposés par elle et par ses concurrents (autres activités sportives et de loisirs). D'après cette analyse, l'équipe sera en mesure d'identifier ce qui démarque les meilleurs produits / services de l'ANM par rapport à ceux de la concurrence.

Si l'on peut démontrer comment un produit / service s'inscrit dans l'entreprise ou la vie d'un client potentiel et comment il se démarque de la concurrence, alors on peut dire que ce produit / service a réellement une valeur. Par conséquent, tout produit / service qui affiche une valeur réelle est donc commercialisable et peut servir de base à la réussite d'un projet de marketing.

### (c) Le marché

Le marché correspondant à un produit / service englobe les personnes ou les organisations susceptibles de vouloir l'utiliser, de le faire ou de l'obtenir, et qui sont prêtes à payer pour cela. Rappelons ici que le paiement ne signifie pas nécessairement un échange monétaire, mais qu'il peut s'agir d'un don de temps. L'important est de savoir qui sont nos clients.



Ceux qui bénéficient déjà de nos produits / services constituent le marché existant. Les marchés existants peuvent être divisés en deux composantes, à savoir les supporters « soft » et les supporters « hard ». Des exemples de supporters softs sont ceux qui pratiquent la voile uniquement le week-end ou qui assistent aux régates uniquement en tant que spectateurs. Ce groupe de supporters pourra (ou non) avoir apporté un soutien direct aux manifestations et activités de l'ANM, mais on peut attester qu'ils sont définitivement intéressés par le sport de la voile.

#### Marchés existants

Pour le sport de la voile, les marchés peuvent inclure :

- les sportifs / les navigateurs de haut niveau
- les entraîneurs
- les arbitres
- les supporters bénévoles
- les parents / les familles
- les spectateurs / les fans
- les médias
- les sponsors
- les autorités locales et nationales

Il est important de comprendre ce qui motive les supporters « soft » et de connaître les caractéristiques qu'ils partagent. Cela est encore plus vrai pour les clients des produits propres à l'ANM (les personnes et les organisations qui fournissent un support « hard »). En prenant davantage connaissance de nos marchés existants, il devient ainsi possible d'identifier les autres services et produits qui pourraient attirer. En effet, il est beaucoup plus facile de savoir ce que ces groupes existants désirent et de réaliser leurs souhaits que de localiser et de communiquer avec de nouveaux clients.

Les marchés potentiels sont également importants, mais il est plus difficile de les pénétrer. Il importe donc d'envisager quels sont les groupes que l'ANM souhaiterait attirer. Au sein du marché, chaque groupe pourra être classé selon différents aspects ou caractéristiques, par exemple :

- l'âge
- le sexe
- la profession
- l'éducation
- les qualifications professionnelles
- le lieu géographique (travail ou domicile)
- les autres activités de loisirs
- le temps disponible pour les loisirs
- l'âge des enfants

Plus on en sait sur un groupe ciblé et plus il devient possible de le marier au bon produit. Dans ce cas, la réalisation d'une

étude de marché pourra s'avérer nécessaire pour découvrir le plus de renseignements possibles.

#### (d) La communication

Le succès de toute campagne de marketing dépend de son aptitude à atteindre toutes les personnes que renferme le marché d'un produit ou d'un service, de les informer de la disponibilité du dit produit ou service et de les inciter à l'acheter. Une communication efficace auprès du grand public et soigneusement ciblée est extrêmement importante.

Pour ce faire, on doit connaître le point de vue de l'audience interne de l'ANM envers l'organisation de ses produits et services. Que peut-on faire pour influencer positivement leur image ? Que peut-on faire pour encourager les auditeurs internes à communiquer positivement avec les clients potentiels ?

Un message clair et focalisé, fondé sur la connaissance des produits et des groupes ciblés est nécessaire. Généralement, le message du marketeur décrira les atouts de la voile et les avantages du produit. Il décrira par exemple la voile comme un sport « ludique » ou « pour la vie entière », ou bien il désignera une régate comme étant un « événement exceptionnel ». Le message devra également contenir des informations à l'appui de ce qui est proposé, par exemple la formation par des entraîneurs certifiés, un magnifique panorama sur la régate et comment et où s'adresser pour en bénéficier. La rédaction du message demande une attention soignée car il faut bien évidemment assurer la pertinence du message envers les objectifs du marketing et des groupes ciblés. Par exemple, si l'objectif est d'accroître la participation familiale, il ne sera pas judicieux de signaler que telle ou telle régate est principalement destinée aux athlètes.

Une fois le message rédigé, divers outils et techniques de communication sont disponibles pour le communiquer au marché :

- supports promotionnels – posters, dépliants, brochures etc.
- publipostage – envoi de supports promotionnels
- publicité dans les médias - presse, radio, télévision, internet
- publicité – communiqués de presse et articles divers
- relations publiques - lancements, conférences de presse, séances de photos
- canaux internes – bulletins de l'ANM ou annonces sur les panneaux publicitaires dans les clubs de voile

En choisissant ses outils de communication, l'équipe de marketing devra tenir compte des facteurs suivants :

- groupes ciblés - quels sont les meilleurs moyens d'atteindre les groupes ciblés ?
- coût – l'ANM a-t-elle les moyens financiers nécessaires ? Le coût du mode de communication choisi sera-t-il rentabilisé par la hausse des ventes / du nombre d'adhérents ?
- autres ressources requises – l'ANM dispose-t-elle de la main-d'œuvre nécessaire ? Des compétences spécialisées sont-elles nécessaires ?
- style de l'approche – l'activité ou les supports promotionnels adoptés reflèteront-ils une image correcte de l'ANM ?

Pour en savoir plus sur le processus de planification, voir l'Unité 18.

#### Liste des éléments d'un projet de marketing

- nomination d'un chef de projet
- sélection de l'équipe de marketing
- étude et évaluation des opportunités en matière de produits et de services
- identification du produit / du service commercialisable
- identification des atouts
- mission et objectifs convenus.
- identification des ressources requises / disponibles
- étude des clients actuels / des marchés existants
- identification des marchés potentiels / groupes ciblés
- préparation du message / de l'offre / des supports d'information
- préparation du message interne
- sélection des outils et des techniques de communication
- accord convenu sur le calendrier et la coordination des activités

#### 4. Principes d'une communication marketing efficace

- l'ensemble est communicant - toutes les actions, réactions, interactions et images, qu'elles soient planifiées ou non, communiquent à un groupe important au sein du marché. Pour réussir, chaque détail doit communiquer dans le même sens autour du message principal
- créer de la valeur en se démarquant - il est important de démontrer comment un produit s'inscrit dans la vie d'un client et comment il se démarque de la concurrence
- promettre moins – Délivrer plus – il importe de décrire le produit clairement, voire conservativement, afin de veiller à ce que le client reçoive tous les avantages attendus. Dans tous les cas, on tentera de donner encore

plus que promis sans oublier d'en aviser le client!

- développer les modes de communication de l'intérieur vers l'extérieur – en matière de marketing, les efforts se concentreront dans un premier temps sur le public interne avant d'être transmis vers l'extérieur. Le bouche à oreille est de loin le moyen le plus crédible et donc le plus précieux des outils de marketing
- augmenter les bénéfices en convertissant durablement les supporters « soft » en supporters « hard » - il est plus facile, et moins onéreux, d'atteindre les marchés existants que les groupes cibles externes. « Prêcher les convertis » est souvent l'outil marketing le plus délaissé

#### 5. Logo et style graphique

Un logo et un style graphique hors-pair permettront d'unifier tous les supports et toutes les activités de communication de l'ANM. Le design doit faire preuve de clarté tout en étant suffisamment audacieux et distinctif. Les emplois du logo sont nombreux :

- papier à en-tête et articles de papeterie
- communiqués de presse
- supports promotionnels
- bannières et drapeaux
- médailles de compétition et diplômes
- uniforme des équipes
- annonces publicitaires
- publications officielles (bulletins, annuaires, etc.)

#### 6. Logo de l'ISAF

Les ANM sont autorisées à utiliser la version du logo ISAF qui leur est destinée, sur leurs supports de communication (papier à en-tête, affiches, site internet). Le logo de l'ISAF est un élément important de la marque ISAF et souligne l'appartenance d'une ANM à la grande famille ISAF.

Pour obtenir une copie du logo  
Demander au service Marketing  
Pour les critères d'utilisation du logo ISAF  
Visiter : [Branding Guidelines www.sailing.org/downloads/sailors/ISAF-Logo-Guidelines.pdf](http://Branding Guidelines www.sailing.org/downloads/sailors/ISAF-Logo-Guidelines.pdf)



## **7. Mesure de la réussite**

Peu d'ANM disposent des ressources requises. Il est donc important d'évaluer le coût des activités marketing. Une fois cette évaluation terminée, il convient d'examiner si oui ou non la mission et les objectifs énoncés dans le plan ont été atteints et si les résultats justifient les ressources utilisées. L'évaluation sera réalisée par l'équipe de marketing avec la participation des dirigeants de l'ANM.

Le succès du projet de marketing peut se mesurer comme suit :

- en comparant les résultats avec les objectifs
- en comparant le coût réel en termes financiers avec le budget préalablement fixé.
- en évaluant le temps et les efforts requis

Une attention particulière devra également être accordée aux outils de marketing qui se sont avérés les plus efficaces et pour quelles raisons.

## **Unité 22 - Travail avec les médias**



- 1. La relation entre les médias et l'ANM**
- 2. Qu'est-ce qui est susceptible d'être médiatisé ?**
- 3. Responsable des médias au sein d'une Fédération**
- 4. Porte-parole de l'ANM**
- 5. Développement des relations avec les médias**
- 6. Plan média annuel**
- 7. Communiqués de presse**
- 8. Atelier médiatique pour athlètes**
- 9. Conférences de presse**
- 10. Communication de crise**

## Unité 22 - Travail avec les médias



Les médias sont parmi les outils de marketing et de communication l'un des plus précieux que puisse utiliser une organisation sportive. Une bonne relation avec les médias locaux et nationaux peut, d'une part, avoir un impact majeur sur le pouvoir de sensibiliser le grand public aux activités de l'ANM, au profil des navigateurs et au sport de la voile, et d'autre part contribuer aux activités de parrainage.

Dans ce domaine, il est important pour les dirigeants d'une ANM de comprendre comment les médias fonctionnent et d'apporter leur soutien aux personnes de l'organisation chargées de travailler avec les médias.

Dès lors que l'on est prêt à verser les sommes requises, la plupart des médias sont heureux de diffuser pratiquement toutes les informations. C'est ce qu'on appelle la publicité. Même si la publicité constitue un outil significatif de communication, il est important de souligner que les ANM ne doivent pas dépendre d'elle pour satisfaire leurs besoins de communication, et qu'elles peuvent rarement se le permettre. Le développement d'une relation forte avec les médias est donc une méthode de communication beaucoup plus efficace.

### 1. La relation entre les médias et l'ANM

Les médias incluent les journaux, les magazines, les agences de presse, les sites Internet, les médias sociaux et les chaînes de télévision et de radiodiffusion. Le travail des médias est de diffuser des informations et des images à leurs clients, et ont donc besoin des contenus susceptibles d'intéresser ces clients tout en leur offrant de la valeur.

En développant de bonnes relations avec les médias nationaux et en leur offrant périodiquement des informations pertinentes, l'ANM sera en mesure d'assurer la publication des messages clés et le maintien du sport de la voile au premier rang dans l'esprit de ses clients.

Les opportunités offertes par les médias présentent néanmoins quelques difficultés pour l'ANM, notamment dans un environnement où la demande de nouvelles informations est en accélération continue. Il s'ensuit que l'ANM doit être en mesure de fournir un contenu d'informations que les médias pourront utiliser et d'être toujours prête à répondre aux demandes de renseignements.

Les médias sont à la recherche d'informations :

- suffisamment intéressantes pour être médiatisées
- claires et précises
- rigoureusement vraies
- de grande qualité

- opportunes et adaptées au type de publication. Les médias sociaux par exemple, exigent des informations instantanées tandis que la publication d'un magazine pourra être mensuelle.

Un langage clair et simple est essentiel - en particulier s'il s'agit d'un article rédigé pour une publication non-spécialisée dans la voile. Les éditeurs sont plus enclins à publier un article pertinent et qui souligne clairement les principaux points.

### 2. Qu'est-ce qui est susceptible d'être médiatisé ?

Pour être médiatisée, une information doit être, soit inhabituelle, soit faire appel à un public spécifique – soit les deux. Souvent, ce qui attire l'actualité est un élément ou un angle spécial. Les reportages sportifs incluent régulièrement ce qui suit :

- les personnes les plus performantes (les stars sportives)
- les victoires
- les personnalités issues d'autres domaines (musique, cinéma, télévision, politique, etc.)
- les confrontations
- les histoires d'argent

L'action d'introduire un ou plusieurs de ces éléments dans un article augmentera la probabilité de la couverture médiatique.

Certaines activités et histoires seront automatiquement couvertes par les médias, par exemple les Jeux olympiques, les championnats du monde ISAF ou les grands championnats nationaux. L'enjeu qui se présente aux ANM est de persuader les médias de publier d'autres actualités et informations sur le sport de la voile. À ce titre, le travail de l'ANM est de permettre aux médias d'obtenir le plus facilement possible les informations dont ils ont besoin, de s'assurer que les moyens et le matériel soient fournis durant les événements sportifs, que les informations de base soient disponibles, que les images pertinentes soient accessibles et qu'il y ait toujours quelqu'un de disponible pour répondre aux questions.

### 3. Responsable des médias au sein d'une fédération

Il est souhaitable qu'une ANM ait à sa disposition un responsable des médias (qui pourra être un attaché de presse, un responsable de communication ou chargé des relations publiques) dont le rôle sera de privilégier la relation avec les médias. Certaines ANM disposent d'un service dédié aux médias ou à la communication.

Les principales responsabilités du poste doivent inclure la participation à la planification et à l'exécution des activités de marketing et de communication de l'ANM, ainsi que le développement d'une relation mutuellement bénéfique avec les médias au nom de l'Autorité nationale membre. Le travail inclut la rédaction d'articles, la connaissance des intérêts médiatiques ainsi que la prise des mesures appropriées pour obtenir les informations destinées au public ciblé. Dans l'idéal, le titulaire du poste aura acquis une vaste expérience dans les médias.

Les fonctions spécifiques d'un attaché de presse / du service médiatique pourront inclure les fonctions suivantes :

- informer les dirigeants de l'ANM sur les médias et l'opinion publique, ainsi que sur les meilleures méthodes pour obtenir de la publicité et communiquer les messages que l'ANM souhaite publier
- organisation d'un briefing quotidien du (des) porte-parole(s) de l'ANM
- la tenue à jour de la liste des contacts médias utiles à des fins de diffusion des informations au nom de l'ANM
- organisation des entretiens entre le(s) porte-parole (s) de l'ANM et les journalistes
- préparation des déclarations et des communiqués de presse au nom de l'ANM et de son (ses) porte-parole(s)
- suggérer aux médias des événements et histoires dignes d'intérêt
- fournir aux médias des informations en stock (résultats, statistiques, détails de la politique, faits historiques, etc.)
- répondre à des questions simples et informer les journalistes sur le fond des questions ou des événements qui touchent l'ANM ou le sport de la voile
- développement d'une base de données relatifs aux athlètes
- assurer la liaison avec le statisticien officiel de l'ANM
- organisation des conférences de presse
- supervision de la production des documents promotionnels de l'ANM
- coordination de la promotion et de la médiatisation des compétitions organisées par l'ANM et autres événements
- liaison avec les services de relations publiques des sponsors de l'ANM
- élaboration d'un plan « de gestion médiatique en cas de crise »

### 4. Porte-parole de l'ANM

Pour réussir, toute communication avec les médias doit être centralisée tandis que le message transmis par l'organisation se doit d'être aussi clair, précis et cohérent que possible. Plus les porte-paroles seront nombreux et plus les messages risquent

d'être dilués, confus, voire contradictoires. Cette situation risque de conduire à des catastrophes en matière de marketing et de communication et doit impérativement être évitée.

Par conséquent, une ANM aura un porte-parole unique, ou tout au plus deux, dont la mission sera de coordonner soigneusement et de transmettre tous les messages importants à travers les médias, et de représenter l'ANM dans les situations difficiles. Le porte-parole doit être habilité, désireux, et capable d'assumer ce rôle. Les compétences du porte-parole en matière de communication et de présence auprès des médias constituent souvent des facteurs importants de réussite d'une fédération en matière de communication. Dans la plupart des cas, le porte-parole sera le président ou le secrétaire général, mais on pourra également faire appel à toute autre personne suffisamment compétente.

Le porte-parole sera normalement informé par le responsable des médias chargé de fournir aux médias les informations complémentaires pour soutenir le porte-parole. Toutes les déclarations et messages importants devront être transmis au nom de l'ANM.

### 5. Développement des relations avec les médias

L'attaché de presse doit constamment forger de nouveaux moyens pour développer des liens de confiance entre l'ANM et les médias. Entre autre, cela signifie savoir démontrer aux médias que l'ANM est une organisation professionnelle et compétente qui sert la communauté et qui mérite le soutien des médias. Il est donc conseillé à tout attaché de presse de considérer les points suivants :

- mieux comprendre – les besoins des médias et ce qui facilite leur travail
- savoir connaître et être connu - visiter les salles de presse des médias nationaux et locaux. Parler aux éditeurs, journalistes et reporters susceptibles de couvrir le sport de la voile. Découvrir ce qu'ils pensent du sport de la voile ou de l'ANM, apprendre comment les communications pourraient être améliorées, quels sont les délais ou les jours calmes. Écouter l'avis des médias.
- faire connaissance avec les journalistes les plus importants - même s'ils ne couvrent pas la voile ou le sport, ils sont très souvent des «fiseurs d'opinion» et il est bon qu'ils connaissent le sport et l'ANM de manière positive.
- améliorer les résultats – prévoir d'améliorer la fréquence / quantité / qualité des documents concernant la voile et destinés aux journalistes clés. Si, jusqu'à présent, la moyenne est de 2 ou 3 communiqués de presse par mois, on



prévoira désormais 1 bulletin par semaine ou plus. Élaborer un programme annuel afin d'assurer un flux régulier d'informations transmises aux médias. Veiller à transmettre des informations dignes d'une couverture médiatique et présentées de manière professionnelle

Il est recommandé à l'attaché de presse :

#### D'être disponible

Les journalistes doivent savoir à tout moment comment contacter l'interlocuteur qui pourra leur fournir les informations ou les mettre en contact avec le porte-parole de l'ANM. Il ne faut jamais dire que l'on est trop occupé pour fournir les informations.

#### D'essayer de traiter de manière équitable avec tous les médias

Les grands événements seront transmis à tous les médias en même temps, tandis que les autres informations seront transmises en alternance entre les journaux concurrents ou entre la presse écrite et la radiodiffusion.

#### De mener des ateliers médiatiques

Inviter les principaux journalistes de tous les médias pour traiter du sport de la voile, des informations internes, des problèmes, etc. en veillant à ce que les responsables de l'ANM et les athlètes soient présents. Écouter, discuter, établir des relations – sans toutefois faire de conférence ! Ne pas oublier d'offrir le déjeuner.

#### De produire des « bulletins » détaillés

Ceux-ci doivent couvrir le fond des questions ou des événements et être envoyés tous les mois aux principaux journalistes. Ne pas s'attendre à ce que tout soit imprimé. Ces bulletins constitueront un outil pour façonner le point de vue des journalistes et forger une image positive et professionnelle.

#### De préparer des fiches d'information de fond

En n'oubliant pas d'inclure des éléments fondamentaux comme l'histoire de la voile et de l'ANM, le profil des athlètes, les données relatives aux régates, les programmes et services proposés par l'ANM, le tout étant préparé en attendant la demande des journalistes.

#### De lancer des invitations

En veillant à ce que les journalistes soient invités à toutes les compétitions importantes, conférences de presse, journées réservées aux sponsors, etc. sans oublier d'inviter les photographes.

#### De recommander les journalistes clés

Au service des communications de l'ISAF à des fins d'inscription sur les listes de diffusion.

#### De recommander les journalistes clés

Après du Comité national olympique pour les inviter aux séminaires médiatiques menés par le Comité international olympique.

#### De présenter des prix des médias

Meilleur journaliste, meilleur reportage, meilleure couverture par un journal, meilleur photographe, etc. - dans le cadre de la remise de prix à l'occasion du dîner annuel organisé par l'ANM.

### 6. Plan média annuel

La communication à travers les médias est une préoccupation permanente qui dure toute l'année. Il importe donc à chaque ANM d'élaborer un plan médiatique annuel.

Les objectifs du plan seront d'assurer la promotion et la couverture de toutes les activités de l'ANM et de veiller à ce que les médias (et, par la même occasion, le grand public) prennent conscience et gardent à l'esprit les articles ayant rapport à la voile.

Les points à considérer lors de l'élaboration du plan sont les suivants :

- les calendriers nationaux et internationaux.
- les événements prévus dans le calendrier de l'ANM, tels que l'Assemblée générale, les réunions du conseil, les dîners de remise de prix annuels, etc.
- les dates de sélection pour les compétitions internationales
- le calendrier des annonces, des communiqués et des conférences de presse.
- les projets de développement, les camps d'entraînement, les dates de formation des entraîneurs, etc.
- le lancement des campagnes de parrainage et autre activités.
- les délais des médias et leurs jours calmes.
- les personnalités éventuellement disponibles pour promouvoir les événements et le sport de la voile.

### 7. Communiqués de presse

L'une des tâches régulières réalisées par l'attaché de presse consiste à préparer les communiqués de presse. Un communiqué de presse est essentiellement un article rédigé par l'attaché de presse plutôt que par les journalistes. Le communiqué informe les médias des événements passés, présents, ou à venir.

Les communiqués de presse ont une incidence qui peut être positive ou négative. S'il prend la forme d'un véritable reportage, le communiqué de presse facilite le travail des journalistes, tandis qu'un article mal rédigé, mal géré ou hors de propos, crée beaucoup de travail pour le journaliste, et aboutit à

une mauvaise réaction envers l'expéditeur et à une perte de temps et de papier inutile.

Pour réussir, le communiqué de presse doit attirer l'attention du journaliste et annoncer le contexte de l'article. Il doit être intéressant et être présenté sous un format immédiatement disponible.

Pour en savoir plus sur la rédaction et la publication des communiqués de presse et des photos événementielles et sur la politique médiatique de l'ISAF  
Voir : [www.sailing.org/about/media/useful\\_documents.php](http://www.sailing.org/about/media/useful_documents.php)

### 8. Atelier médiatique pour athlètes

Il est extrêmement bénéfique de tenir régulièrement des ateliers média pour les athlètes susceptibles d'attirer l'attention des médias, notamment les jeunes sportifs. L'objectif de ces ateliers sera de construire un lien entre les médias et les sportifs et d'offrir à ces derniers un enseignement qui leur apportera des atouts personnels à long terme. Cet enseignement permettra également de démontrer aux médias le degré de professionnalisme exercé par l'ANM tout en confirmant que cette dernière se préoccupe réellement de leurs besoins.

L'atelier sera géré par l'attaché de presse de l'ANM ou par un ou deux journalistes de métier. Les sujets traités pourront inclure ce qui suit :

- le travail et les exigences des médias.
- la manière de promouvoir une image personnelle, l'image de l'ANM et l'image du sport.
- les techniques générales utiles durant une entrevue, la gestion du stress et la manière de répondre aux questions difficiles.
- la gestion du succès.
- la gestion des déceptions.
- savoir reconnaître les sponsors et autres bienfaiteurs.

### 9. Conférences de presse

Les conférences de presse sont normalement convoquées uniquement en cas d'événement extraordinaire. Les annonces courantes seront de préférence annoncées dans des communiqués de presse. En effet, sauf si l'histoire est digne d'intérêt, une conférence de presse est une perte de temps pour le journaliste. La règle générale est simple, à savoir que l'on doit faire appel aux conférences de presse avec parcimonie en sachant que s'il existe le moindre doute sur la nécessité de convoquer



une conférence de presse, alors il vaut mieux ne pas le faire.

### 10. Communication de crise

Toute mauvaise nouvelle, que ce soit un scandale quelconque ou une mauvaise performance inattendue, est le genre d'informations dont les médias sont friands, indépendamment de la manière employée pour s'exprimer.

Indéniablement plus difficile, l'enjeu est le même que pour les autres reportages prioritaires, à savoir qu'il faut faire en sorte, autant que possible, que le message transmis par les médias ait une incidence positive sur le sport de la voile et sur les organisations concernées. La démarche adoptée est également la même – on doit veiller à que les médias puissent se déplacer où ils le doivent, obtenir les informations dont ils ont besoin, et avoir à leur disposition tous les moyens et tout le matériel requis pour rédiger leurs rapports.

Il importe aux ANM de se préparer à ce genre de situation en élaborant un plan de gestion de crise détaillé, dans lequel tous les scénarios possibles seront soigneusement envisagés.

Les questions à se poser pourront inclure ce qui suit :

- qui sera responsable de la gestion de la situation ? Qui d'autre sera impliqué ?
- il importe de parler d'une seule voix - qui sera le porte-parole de l'ANM ?
- comment le porte-parole pourra-t-il être contacté et informé en cas d'urgence ?
- comment les demandes de renseignements seront-elles adressées au porte-parole et gérées ?
- comment les communiqués de presse et les conférences seront-ils organisés au dernier moment ?
- comment la critique interne prononcée publiquement sera-t-elle traitée ?
- comment les sponsors et autres principaux intervenants seront-ils informés directement de sorte qu'ils n'obtiennent pas seulement l'avis des journalistes ?

Tout le personnel clé de l'ANM devra être informé du plan adopté.

Il ne faut pas oublier qu'on ne peut jamais manipuler la vérité - ce qui peut être connu sera connu. Cependant, la prise en charge du reportage et la réputation de l'ANM dépendra de la manière et du temps utilisés pour présenter les faits positifs et négatifs.



## Unité 23 - Parrainage



- 1. Pourquoi les entreprises deviennent-elles des sponsors ?**
- 2. Perspective de parrainage par les entreprises commerciales**
- 3. Comment se déroule le parrainage ?**
- 4. Comment trouver un sponsor ?**
- 5. Comment collaborer avec les cabinets de conseil spécialisés dans le parrainage ?**
- 6. Comment préparer une proposition de parrainage ?**
- 7. Le contrat de parrainage**
- 8. Comment accompagner les sponsors ?**

## Unité 23 - Parrainage



Le parrainage ou sponsoring est le lien entre une entreprise ou un produit avec une personne, une organisation ou un événement, qui est le résultat d'un investissement financier, de services ou de biens en échange d'une couverture publicitaire. Les organisations sportives recherchent le sponsoring à des fins d'augmenter leurs ressources financières en vue d'améliorer le niveau d'une équipe, rehausser l'image d'un événement, améliorer l'administration ou la promotion, voire payer une autre activité. Cependant, ces avantages présentent généralement peu d'intérêt pour les sponsors - ce qu'ils veulent, c'est promouvoir leur propre produit ou service. En effet, l'objectif d'un sponsor est de trouver un vecteur capable de contribuer au succès de son entreprise. En d'autres termes, le parrainage est un investissement qui doit générer un rendement.

### 1. Pourquoi les entreprises deviennent-elles des sponsors ?

Plusieurs raisons expliquent pourquoi une entreprise décide de parrainer la voile, en fonction du type de société et de la nature de la couverture publicitaire voulue.

#### Responsabilité sociale d'entreprise

Les entreprises qui réussissent aiment figurer parmi celles qui contribuent au bien-être de la communauté et qui sont prêtes à « offrir quelque chose en retour ».

#### Publicité et sensibilisation du consommateur

La plupart des sponsors souhaitent être mieux connus ainsi que leur marque, leurs produits et leurs services. À ce titre, le parrainage peut être considéré comme une extension des activités publicitaires et de marketing classiques d'une entreprise. Ceci est souligné par le fait que les sommes payées par le sponsor sont généralement issues de son budget publicité ou marketing.

#### Image de marque

Nombreux sont les sponsors qui souhaitent projeter une bonne image d'eux-mêmes à la fois auprès des consommateurs et de leur personnel. La voile représente l'éthique, le fair play et l'esprit sportif. C'est un sport sûr, propre et écologique dont les maîtres-mots sont l'excellence, la stimulation et le défi. C'est un sport qui peut être pratiqué toute la vie et qui affiche une image dynamique à laquelle on aime être associé.

#### Fidélisation du consommateur

Le parrainage permet de fidéliser le consommateur qui prend plaisir ou qui est exposé à une activité tout en l'associant au sponsor. Le consommateur qui achète déjà un certain produit et qui aime

le sport de la voile aura tendance à continuer à acheter ce produit si le fabricant du dit produit sponsorise la voile.

#### Possibilité de recommandation

Un sponsor pourra offrir son produit à un athlète ou à une équipe gagnante en espérant que les clients potentiels associeront son produit à une performance réussie.

#### Hospitalité

Les événements sponsorisés sont très populaires pour divertir la clientèle, les associés, les médias ou toute autre personne que le sponsor souhaite impressionner.

#### Marketing Direct

Les sponsors peuvent utiliser les événements sponsorisés pour promouvoir leurs produits ou à des fins de marketing direct auprès d'un groupe de clients potentiels. Par exemple, les fabricants d'articles de sport espèrent que l'exposition de leur marque et de leur matériel lors d'un événement encouragera la vente.

#### Parrainage éducatif

Les sponsors parrainent des événements scolaires ou universitaires en vue de faire une impression favorable sur les élèves (et leurs parents et enseignants) en espérant qu'ils développeront une affinité permanente avec la marque ou ses produits.

#### Mécénat

Ceci constitue la seule forme de parrainage pour laquelle le sponsor ne recherche aucun résultat commercial. Aujourd'hui, même si le mécénat a encore lieu à petite échelle, le don de grosses sommes d'argent par les entreprises est de plus en plus rare.

### 2. Perspective de parrainage par les entreprises commerciales

Les sponsors choisissent très soigneusement leurs parrainages. L'objectif est habituellement de générer un maximum de publicité et de succès. La mission du responsable marketing d'une entreprise commerciale est de créer une image positive de son entreprise et de ses produits. Il investit donc là où les résultats sont garantis. À cette fin, il convient de comprendre l'image que souhaite projeter le sponsor et de connaître le marché visé.

Il est également important pour les sponsors de comprendre leurs besoins et leurs objectifs afin de déterminer si le parrainage de la voile est plus rentable que les autres méthodes de marketing.

Ce qui suit est une liste des considérations qui peuvent influencer la décision du sponsor :

- le sport ou l'événement sportif présente-t-il l'image souhaitée ?
- le sport ou l'événement sportif est-il capable d'attirer l'audience souhaitée ?
- quel est l'attrait et la couverture médiatique probable ?
- le nom du sponsor pourra-t-il être intégré dans le nom de l'équipe ou du titre de l'événement sportif ?
- le parrainage pourra-t-il servir d'outil de motivation des clients et des employés ?
- pourra-t-on afficher des affiches et des bannières et imprimer un programme ?
- l'événement présentera-t-il des possibilités de remise d'échantillons, de vente et d'exposition de produits ?
- des annonces publiques pourront-elles être faites lors de l'événement ?

### 3. Comment se déroule le parrainage ?

Les sponsors achètent, pour une période spécifiée, les droits de parrainage détenus par l'organisation parrainée. Par exemple, l'utilisation de la désignation « partenaire officiel des Championnats de voile XYZ » est un droit détenu par l'ANM propriétaire de XYZ. Elle peut autoriser un sponsor à utiliser la dite désignation pour une ou plusieurs années en échange d'honoraires convenus. Le sponsor peut alors utiliser la désignation dans sa publicité, sur l'emballage de ses produits ou autres moyens de communication.

Tout ce qui peut répondre aux besoins d'un sponsor peut être défini comme un droit. Ces droits peuvent être associés à l'ANM, à ses équipes, à ses événements comme les championnats nationaux ou à d'autres activités, par exemple le programme de développement pour les jeunes. Par ailleurs, une ANM peut enregistrer et protéger légalement son nom, ses marques et ses symboles puisque ceux-ci établissent les divers droits qui lui appartiennent.

Normalement, il s'agit de créer un forfait constitué d'un certain nombre de droits. Plus la somme payée par le sponsor sera importante, plus les droits inclus dans le forfait seront nombreux. Le parrainage peut être établi sur deux ou trois niveaux - chacun étant désigné précisément (sponsor officiel, fournisseur officiel, partenaire de développement etc.) et posséder son ensemble de droits. Cela permet de protéger les sponsors qui effectuent les plus gros investissements.

En principe, le forfait offert à chaque niveau sera le même pour tous les sponsors du même niveau afin d'éviter tout écart éventuel qui pourrait

compromettre les relations entre les sponsors et causer des difficultés.

Une offre de parrainage par l'ANM pourra inclure les droits suivants :

- le titre d'un événement ou d'un programme (« Programme de développement Jeunes de la société Dubois / de la Fédération XYZ »)
- la désignation de « sponsor officiel » (« Sponsor officiel de voile XYZ » ou « sponsor officiel de l'équipe de voile XYZ »)
- l'usage du sigle ou autres symboles officiels de l'ANM.
- l'identification sur le papier à en-tête de l'ANM, dans les publications officielles et sur le site internet (en plaçant le nom ou le sigle du sponsor sur ces supports)
- l'identification du sponsor lors des conférences de presse officielles de l'ANM
- les annonces publicitaires du sponsor dans les publications de l'ANM

Les droits associés aux événements, tels que les panneaux publicitaires exposés dans le parc à bateaux, les annonces publicitaires publiées dans le programme de l'événement, etc. pourront faire partie du pack accordé au sponsor par l'ANM, ou pourront être accordés à des événements spécifiques. Les droits et les packs sponsoring pourront être vendus aux sponsors dans différentes catégories de produits. À titre d'exemple, il pourra y avoir un « sponsor officiel pour les boissons gazeuses » ou un « sponsor officiel pour les voitures » et un « sponsor officiel pour la banque ».

Toutefois, il importe de rappeler que les sponsors recherchent un maximum de résultats et veulent donc éviter le partage des droits avec une autre société. Il est donc possible qu'un sponsor exige « l'exclusivité » en refusant d'acheter les droits si ces droits sont proposés à un autre concurrent direct. Même si les sponsors appartiennent à différentes catégories de produits, plus grand sera leur nombre, moins ils seront prêts à payer. Par conséquent, il est généralement préférable de viser un petit nombre de sponsors capables de répondre aux besoins de l'ANM.

### 4. Comment trouver un sponsor ?

On ne peut pas espérer trouver un sponsor en faisant une simple demande auprès d'une entreprise. Bien qu'il existe un grand nombre d'entreprises qui sponsorisent à des fins de marketing ou de relations publiques, il existe un bien plus grand nombre de particuliers et d'organisations à la recherche de sponsors. Une planification bien pensée, une approche professionnelle et beaucoup de persévérance sont donc nécessaires. Les principes ci-dessous



constituent un guide pour approcher les sponsors potentiels :

#### Prévoir à l'avance

La plupart des sponsors fixent leur budget un an ou plus à l'avance. Prévoir suffisamment de temps pour la préparation et compter 12 mois pour que le sponsor puisse prendre une décision et se préparer.

#### Connaître les concurrents

Apprendre le plus possible sur les autres organisations, à la fois dans et en dehors du sport de la voile, qui attirent actuellement les sponsors. Qu'est-ce qu'elles offrent et à quel prix ? Qui sont leurs sponsors ? Utilisent-elles un cabinet de conseil professionnel ? Quels sont les supports promotionnels qu'elles utilisent ? Comment se servent-elles des médias pour transmettre le message de leurs sponsors ?

#### Connaître les sponsors potentiels

Dresser une liste des sponsors potentiels. Quels sont leurs produits, comment sont-ils commercialisés, quels sont les marchés visés, quel genre de publicité utilisent-ils normalement ? Rechercher les sponsors dont les produits ou l'image pourront être associés à la voile ou à l'ANM. Ne pas ignorer les entreprises qui ne sont pas encore des sponsors.

#### Identifier les cibles

Décider quelles seront les entreprises cibles et chercher à connaître qui est chargé de prendre les décisions de parrainage. Dans la plupart des cas, le décideur sera le directeur du service marketing, des ventes ou des relations publiques, mais s'il s'agit d'une petite entreprise, on pourra également s'adresser au propriétaire. Prendre directement contact avec le décideur et lui demander s'il est prêt à recevoir une proposition écrite.

#### Faire une proposition

Une proposition écrite sera envoyée avec une lettre d'introduction personnalisée. La lettre sera la première à être lue. Elle forme donc la clé de la réussite. Les premières impressions comptent beaucoup. Si l'on aborde le sujet du mauvais côté, la proposition risque de ne pas être retenue. (Les propositions reproduites en plusieurs exemplaires ou présentées sous forme de formulaire vont normalement directement à la poubelle !).

Même si l'on s'est appliqué soigneusement et que l'on a fait tous les préparatifs nécessaires, il est possible que la proposition soit rejetée. Il faut donc être réaliste. La concurrence est nombreuse ! Dès lors que le produit est bien pensé, il convient de persévérer, et la réussite viendra.

## 5. Comment collaborer avec les cabinets de conseil spécialisés dans le parrainage ?

Dans la plupart des cas, les cabinets de conseil spécialisés dans le parrainage s'intéressent moins à la recherche de sponsors pour le compte d'une ANM ou d'un événement sportif qu'aux honoraires d'accompagnement qu'ils recevront une fois le contrat signé avec un sponsor. Normalement, lorsqu'ils amènent le sponsor, les honoraires demandés sont autour de 10% à 30% de la valeur du parrainage. Une autre possibilité est que l'entreprise de parrainage se procure directement les droits commerciaux auprès d'une ANM et les revend elle-même.

Dans toutes les circonstances, lorsque l'on travaille avec un cabinet de conseil en parrainage, il convient de rédiger un contrat dans lequel seront définies les obligations de chaque partie ainsi que les modalités financières.

Dans certains cas, les entreprises s'adressent directement à un cabinet de conseil en parrainage et leur demandent de trouver le sport ou l'événement qui convient idéalement à leurs besoins. Il est donc souhaitable d'avoir des contacts avec les cabinets de conseil en parrainage et de s'assurer qu'ils connaissent parfaitement les atouts et les opportunités offertes par le sport de la voile.

## 6. Comment préparer une proposition de parrainage ?

L'objectif d'une proposition de parrainage est d'organiser un rendez-vous durant lequel les détails d'un éventuel contrat pourront être traités. Par conséquent, la proposition sera donc brève, pertinente et claire. On omettra toutes les informations non pertinentes - une proposition longuement rédigée est moins susceptible d'être lue.

Une proposition de parrainage doit contenir les éléments suivants :

#### Une introduction

On commencera par annoncer les opportunités qui se présentent pour le futur sponsor – en n'oubliant pas d'être positif. Décrire les avantages que le parrainage pourrait apporter au sponsor. Ceci constitue la partie la plus importante de la proposition – elle indique au futur sponsor les atouts du projet. Ne pas oublier la date, le nom de l'expéditeur et le nom du destinataire.

#### La requête

On indiquera clairement ce que l'on veut. Il ne faut surtout pas sous-estimer le montant des sommes recherchées tout en étant cependant réaliste. Demander l'avis du sponsor et demander un rendez-vous. Point à retenir : il ne s'agit pas d'être timide mais de demander ce que l'on veut!

#### Le contexte

On indiquera les détails et statistiques appropriés qui pourraient être utiles, par exemple le nombre des athlètes et de clubs nautiques, la répartition des athlètes par groupe d'âge, type d'occupation et par lieu géographique. L'inclusion du profil des stars de l'équipe nationale ou de brefs reportages sur les grandes compétitions peut également être utile. Le but est d'inclure toutes les informations pertinentes, mais le plus succinctement possible.

#### Les avantages

On énoncera clairement les atouts et les droits proposés au futur sponsor. Il s'agit de décrire les idées publicitaires, les opportunités de vente de produits, la couverture télévisée et autre couverture médiatique etc. et de montrer comment le parrainage d'un événement ou du sport de la voile peut améliorer l'image du sponsor.

**Connaître les règles**  
La publicité et les annonces exposées lors des compétitions de voile sont régies par le Code de Publicité de l'ISAF  
[www.sailing.org/tools/documents/2012ISAFRegulation20AdvertisingCode-\[12007\].pdf](http://www.sailing.org/tools/documents/2012ISAFRegulation20AdvertisingCode-[12007].pdf)

On trouvera sur le site ci-après les questions les plus fréquemment posées concernant le Code :  
[www.sailing.org/tools/documents/AdvertisingCodeFAQ-\[14923\].pdf](http://www.sailing.org/tools/documents/AdvertisingCodeFAQ-[14923].pdf)

## 7. Le contrat de parrainage

On a tort de penser qu'un contrat détaillé n'est pas toujours nécessaire, car il ne faut pas oublier que le parrainage est une activité commerciale. Il appartient donc à toutes les parties concernées de sauvegarder ses propres intérêts au moyen d'un contrat conclu en bonne et due forme et qui doit inclure ce qui suit :

- le nom de l'équipe, de la compétition ou de l'activité

- les compétitions ou les régates incluses dans l'accord
- les dates exactes des régates
- les modalités financières, y compris les dates de paiement et la TVA (ou équivalent)
- les droits et les avantages accordés au sponsor
- les bannières, supports et autres matériels promotionnels (combien, quelles dimensions, qui produit, quand et qui paye ?)
- les options de publicité ou d'affichage de marchandises durant les événements
- les modalités d'assurance – quelles seront les obligations de l'ANM en matière d'assurance envers le sponsor en cas d'annulation d'un événement ou de dommages matériels ou corporels ?
- les clauses de résiliation - une clause de résiliation devra être incluse en cas de problèmes d'organisation d'un événement, ou si le sponsor manque à ses obligations

Lors de la négociation d'un contrat de parrainage, il convient de conseiller au sponsor de prévoir un budget distinct qui servira à la promotion du parrainage. En effet, il est du ressort du sponsor d'être actif pour obtenir les résultats attendus du parrainage. Normalement, les entreprises doivent prévoir au minimum une somme similaire au budget de sponsoring. Un sponsor qui investit lourdement dans une fédération sans prévoir de budget d'accompagnement finira par regretter le parrainage et ne pas renouveler le contrat.

## 8. Comment accompagner les sponsors ?

Une fois le contrat de parrainage signé, tous les efforts devront être réalisés pour s'assurer que toutes les obligations sont remplies et que le sponsor continue d'être satisfait. Le travail consiste maintenant à prouver au sponsor que l'on s'acharne pour promouvoir sa marque, rehausser son image et accroître les ventes de son produit. Normalement, une personne ou une équipe sera exclusivement affectée à cette tâche.

Il ne faut pas oublier qu'il est plus facile de satisfaire un sponsor existant que d'en trouver un nouveau.

On trouvera ci-après quelques idées utiles pour satisfaire les sponsors :

#### Lancements

Organiser un lancement officiel et annoncer l'importance du parrainage en y invitant le PDG ou le Directeur général du sponsor. Inviter également les athlètes et autres célébrités.

#### Faire connaissance avec le personnel

Rencontrer le personnel du sponsor concerné par le parrainage. Rien ne réussit mieux que les bonnes relations personnelles. Demander leur





avis et le cas échéant les faire participer à la planification. Envoyer des notes de remerciement et des lettres personnalisées pour les informer des activités intéressantes ou des développements au sein de l'ANM et du sport de la voile. Rehausser leur image dans leur entreprise.

#### **Garder le sponsor au courant de tout**

Ce qui le concerne - envoyer des copies de tous les rapports annuels, bulletins et autres publications.

#### **Publicité**

S'assurer que tous les communiqués de presse et les reportages mentionnent le nom du (des) sponsor(s). Ne pas inclure de photo dans une publication de l'ANM ni la transmettre aux médias à moins d'avoir préalablement vérifié que le sigle du sponsor est parfaitement visible.

#### **Coupures de presse**

Envoyer au sponsor une copie de toutes les coupures de presse et du matériel promotionnel en soulignant tout ce qui mentionne le sponsor. Conserver tous ces éléments dans deux albums attrayants, dont un sera présenté au sponsor à la fin du contrat et l'autre aux futurs sponsors.

#### **Maintenir le sponsor motivé**

Lui envoyer des billets et des invitations à toutes les activités de l'ANM - et pas seulement celles du contrat.

#### **Remise des prix**

Demander aux dirigeants du sponsor de présenter les prix durant les événements.

#### **Contribuer à la promotion du sponsor**

Proposer les athlètes et les membres de l'équipe nationale pour les activités de promotion du sponsor.

#### **Les rencontres personnelles**

Proposer la présence des athlètes et autres membres de l'équipe pour des séances d'autographes et de photos avec les familles du personnel du sponsor.

#### **Évaluer**

Essayer d'aider le sponsor à évaluer le résultat de leur parrainage. Si possible, faire appel à des études de marché qui mesurent le nombre de personnes qui associent le sport ou l'événement avec le sponsor. Si l'on peut montrer au sponsor que ses résultats augmentent durant la période de parrainage, il sera satisfait.

Ce chapitre renferme des éléments obtenus avec la permission des auteurs du module 1 en Sport Leadership publié par le Comité international olympique.

Il contient également des éléments obtenus avec la permission des auteurs d'un livret intitulé « Raising Money », dans le cadre du programme du English Sports Council et de la National Coaching Foundation intitulé « Running Sport ».

## **Unité 24 - Organisation des régates**



- 1. Introduction**
- 2. Étape de la candidature**
- 3. Étape de la planification**
- 4. Organisation d'un événement**

# Unité 24 - Organisation des événements



## 1. Introduction

Le succès d'un événement n'est pas garanti. L'organisation d'un événement demande beaucoup de préparatifs et de prévoyance, une attention aux moindres détails et autres préoccupations, par exemple le transport et l'hébergement. Un événement se compose de quatre étapes, qui doivent tous faire l'objet d'une planification minutieuse.

### Étape d'étude des candidatures

Durant laquelle on décide si l'organisation veut ou a la capacité d'organiser un événement.

### Étape de planification

Durant laquelle on décide de la nature de l'événement, à quoi il pourrait ressembler et quelles seront les activités proposées, ainsi que de la réalisation des diverses fonctions requises pour que l'événement puisse avoir lieu.

### Étape de réalisation

Durant laquelle l'événement se déroule, et

### Étape de clôture

Durant laquelle on fait la synthèse de tous les éléments une fois l'événement terminé.

## 2. Étape de la candidature

### Avant de soumettre une proposition ou de s'engager dans un événement

Plusieurs questions doivent être prises en compte avant de perdre du temps et des ressources à répondre à un appel d'offres pour un événement que l'on a peu de chance de remporter ou de mettre en scène un événement qui risque de ne pas réussir.

- a-t-on les moyens et le lieu requis ?
- peut-on cumuler le financement afin de mener le projet jusqu'au bout ?
- a-t-on la main-d'œuvre et l'encadrement requis ?
- a-t-on l'expertise nécessaire ?
- a-t-on le temps nécessaire ?
- qui sont les partenaires susceptibles de nous aider ?
- l'événement soulèvera-t-il suffisamment d'intérêt au sein de la communauté ?
- quels sont les résultats que l'on attend de l'événement ?
- comprend-on ce que l'organisation adjudicatrice attend de l'événement ? Peut-on satisfaire cette attente ?

### Lieu où se tiendra l'événement

- la population locale s'intéresse-t-elle à ce sport ?
- est-elle susceptible d'être favorable à l'événement ?

- les médias locaux seront-ils intéressés ?

### Contexte de l'événement

- quels sont les autres événements de ce type qui ont déjà été organisés ?
- dans quelle mesure ces événements ont-ils réussi ?
- quels sont les facteurs qui ont contribué à leur succès ?
- peut-on répéter ou améliorer ces facteurs si l'on décide d'organiser l'événement ?

### Acceptabilité

- l'organisation est-elle en faveur de l'organisation de l'événement ? Y a-t-il des personnalités ou des préoccupations au sein de l'organisation qui risqueraient de faire obstacle à la réussite de l'événement ?
- le Ministère des sports sait-il que l'on a soumis une offre pour l'événement et aura-t-on son soutien si la proposition est acceptée ?

## 3. Étape de la planification

### Une fois la proposition acceptée

Une fois l'offre acceptée, la première chose à faire est de désigner une personne chargée du déroulement de l'événement. La personne choisie pourra être nommée Directeur de l'événement. Il s'agit ensuite de créer un comité d'organisation en vue de démarrer le processus de planification et de superviser les principaux domaines opérationnels, qui pourront être les suivants :

- installations et équipements
- fonctions techniques – arbitres, formation, calendrier des événements
- liaison avec les organismes sportifs et les participants - formulaires d'inscription, fiches d'information, enregistrement, admissibilité
- transport
- hébergement
- médias et publicité
- protocole – cérémonies, VIP
- hospitalité
- finance et comptabilité
- programme social
- nettoyage après l'événement, évaluation et compte-rendu
- questions d'ordre médical, mesures antidopage

Pour les événements de petite envergure, il est possible qu'une personne soit appelée à réaliser plusieurs fonctions. À titre d'exemple, il est tout à fait possible de combiner les fonctions hébergement et de transport. La répartition des fonctions sera déterminée en fonction de la taille de l'événement et du temps disponible des personnes concernées.

Pour les grands événements, on ne peut jamais sous-estimer à quel point il est important de déléguer. Le responsable de l'événement devra donc être en mesure de déléguer avec confiance un grand pourcentage de son travail à son équipe, ce qui permettra de se concentrer sur la

perspective « globale » et d'aider à résoudre les éventuels problèmes.

Une fois les fonctions identifiées et les principaux intervenants en place, il est temps de commencer la planification effective. Pour ce faire, un calendrier sera établi en utilisant un tableau décrivant les activités et les réunions. Ceci est une partie essentielle des aspects fondamentaux de l'organisation. La liste suivante dresse un exemple des éléments chronologiques avant un championnat national.

### Douze à neuf mois avant l'événement

- rencontrer le Président et le plus grand nombre possible de personnels d'encadrement
- créer et présenter une liste des fonctions à remplir dans leurs domaines de responsabilité.
- fixer un budget préliminaire avant la réunion suivante
- établir les méthodes de communication et les périodes de compte-rendu

### Six mois avant l'événement

- faire le bilan de tous les budgets
- chaque domaine de responsabilité sera présenté sous forme d'organigramme illustrant les tâches à effectuer, par qui et quand.
- réserver les locaux et matériel nécessaires
- démarrer les plans promotionnels
- mettre en place les modalités d'inscription
- organiser des réunions bihebdomadaires avec le responsable de chaque domaine pour vérifier leurs progrès en matière de planification
- réaliser toutes les fonctions régies par des délais, par exemple la promotion, l'impression, le financement, la recherche de bénévoles

### Trois à deux mois avant l'événement

- continuer à rencontrer la personne responsable de chaque domaine à des fins de suivi
- étudier les tâches opérationnelles qui doivent être bien engagées
- envoyer les formulaires d'inscription et / ou d'enregistrement et autres documents
- commencer les réunions hebdomadaires / contact avec la personne responsable de chaque domaine

### Une semaine avant l'événement

- étudier toutes les tâches opérationnelles du programme qui doivent être engagées
- discuter des problèmes émergents et de la façon de les gérer
- coordonner les derniers échanges entre les principaux intervenants de chaque domaine

### Autres activités

Il arrive que les événements spéciaux n'intéressent que les personnes directement concernées ou qui y prennent part. Cependant, il suffit d'ajouter quelques « extras » pour agrandir le champ d'intérêt et donc le nombre de participants. Chaque nation possède ses propres caractéristiques culturelles

capables de rendre un événement très attrayant un groupe d'individus plus important. Que ce soit par la photographie, la musique, la danse et les arts visuels, la gastronomie ou les vêtements, chaque pays ou région peut ainsi ajouter quelque chose de « en plus » à n'importe quelle régata. Pour faciliter la planification de ces activités, on retiendra les points suivants :

- faire le point sur les caractéristiques du pays ou de la région. Quels sont les aspects culturels locaux, nationaux ou spéciaux qui pourraient être associés aux événements spéciaux liés au sport ?
- lequel de ces aspects pourrait-on vraisemblablement inclure à la régata ?
- pour quelle tranche d'âge l'événement spécial est-il prévu ? Pourquoi cette tranche d'âge en particulier ?
- penser aux personnalités du pays qui sont liées au sport à travers des activités culturelles, par exemple les personnalités médiatiques, les photographes, les traiteurs gastronomiques. Serait-il faisable de demander à l'une de ces personnalités de prendre part au programme ? Si oui, qui ?
- penser aux personnes qui ont joué un rôle dans l'histoire du sport national. De quelle manière pourraient-elles participer au programme ?
- quels sont les autres idées qui viennent à l'esprit et qui pourraient contribuer quelques « extras » à cet événement spécial ?

## 4. Organisation d'un événement

Il faut maintenant s'organiser et les points suivants pourront s'avérer utiles :

- établir un tableau portant les noms et numéros de téléphone des principaux intervenants dans la préparation de l'événement
- dresser le déroulé des tâches à réaliser, et s'y tenir. Prévoir suffisamment de temps pour traiter tous les aspects, par exemple certaines prestations devront être réservées à l'avance. Ne pas oublier que les délais sont souvent manqués, même avec les meilleures intentions du monde
- établir une liste détaillée des responsabilités et des attentes de la personne responsable de chaque domaine. Le directeur de l'événement se servira de cette liste pour coordonner le travail
- dresser des listes plus détaillées pour les procédures, les besoins en personnel, les modalités de collaboration avec d'autres groupes, et les besoins en équipement et fournitures nécessaires. Examiner soigneusement ces listes afin de s'assurer qu'aucun détail n'a été oublié.
- On remettra à chaque groupe la liste de toutes les tâches à accomplir dans leur domaine de responsabilité. Chaque élément de la liste sera coché une fois accompli.



- tenir compte des besoins des spectateurs ainsi que des demandes des participants
- organiser régulièrement des réunions de suivi. Organiser suffisamment à l'avance une répétition afin de corriger les problèmes inattendus
- le suivi est un travail très important. Le rapport final renfermera de préférence le récit du projet, la structure du comité, l'esquisse du programme, les résultats et les recommandations
- déléguer autant de responsabilité que possible sans pour autant nuire à la qualité
- remercier et apporter un soutien continu aux bénévoles
- maintenir une communication cohérente et fréquente entre le directeur de l'événement et les différents comités
- tenir compte de la sécurité et de la gestion des risques
- recueillir les commentaires des intervenants.
- dresser des consignes précises sur la façon de comptabiliser les dépenses, les reçus et les factures
- utiliser des formulaires d'inscription bien pensés, facilement classés et archivés
- rester calme quelle que soit la situation – l'important est de conserver un certain optimisme et d'être réaliste

#### **Informations provenant et à destination des participants**

Selon la nature de l'événement, chaque club, équipe ou participant devra recevoir une fiche contenant les informations suivantes :

- Le titre exact de l'événement
- Qui est l'organisateur, nom, adresse et numéro de téléphone
- Le lieu exact et les données d'accès
- Les dates et heures exactes
- Les conditions d'inscription
- Les délais et les modalités d'inscription
- À qui les inscriptions et les renseignements exigés des participants doivent être envoyés
- Toute autre information, tels que le format de la compétition, la remise des prix et les frais d'inscription

Chaque équipe sera tenue de remplir le formulaire d'inscription et de le renvoyer d'ici la date pertinente. Le formulaire d'inscription devra comprendre ce qui suit :

- le nom des participants
- le niveau de la compétition
- la signature des participants, certifiant qu'ils acceptent de se conformer à l'Avis et aux Règles de course
- le nom de l'équipe, du club et de la personne à contacter, ainsi que les adresses et les numéros de téléphone professionnels et du domicile
- les frais d'inscription

Accueillir les invités. À l'aéroport, on s'efforcera de faciliter l'arrivée et le départ des visiteurs. Rencontrer les visiteurs. Organiser des kiosques d'information facilement visibles et tenus par des bénévoles sympathiques et serviables. Si possible, prévoir une assistance douanes et immigration. Veiller à pourvoir des options de transport précises et à faciliter les trajets entre l'aéroport et le lieu de l'événement.

## **Unité 25 - Technologie / équipement**



### **1. Contrôle des équipements et organisme de certification**

### **2. Certification interne**

## Unité 25 - Technologie / équipement



La voile est un sport à matériel et par conséquent les ANM doivent connaître les règles qui accompagnent la régie et la certification des équipements.

L'ISAF reconnaît de nombreuses associations de classe internationale et ces classes ISAF offrent un haut niveau de compétition à échelle internationale. Chaque ANM devra travailler en étroite collaboration avec les associations de classe nationale à des fins de gestion efficace de l'équipement dans son pays. Pour en savoir plus sur les classes ISAF, merci de consulter le site [www.sailing.org/classesandequipment](http://www.sailing.org/classesandequipment)

### 1. Contrôle des équipements et organisme de certification

Les ANM sont souvent appelées à agir en tant qu'organisme de certification pour les coques des bateaux de classe nationale et internationale conformément aux Règles d'équipement des voiliers. Les ANM ont la possibilité de déléguer ce pouvoir à d'autres organismes, par exemple aux associations de classe nationale ou internationale.

Par ailleurs, les ANM désignent ou habilent les mesureurs officiels pour effectuer la certification lorsque les règles de classe permettent cette certification. Là encore, une ANM pourra déléguer cette responsabilité.

Pour en savoir plus sur le contrôle de l'équipement  
Consulter : Equipment Control [www.sailing.org/classesandequipment/equipmentcontrol](http://www.sailing.org/classesandequipment/equipmentcontrol)

### 2. Certification interne

Le Programme de certification ISAF interne (programme IHC) permet de satisfaire le contrôle et la certification des équipements par le fabricant à travers un système de gestion qualité de certification délivré sous licence directement par l'ISAF ou ses mandataires agréés.

Le régime est administré par les Autorités IHC compétentes (les AA) désignées pour un pays ou une région. L'Autorité compétente peut être soit l'ANM (si celle-ci le souhaite ou si elle dispose des ressources nécessaires), soit un organisme délégué par l'ISAF basé dans le pays ou la région, soit l'ISAF elle-même.

Pour en savoir plus sur la certification interne  
Consulter : In-House Certification  
[www.sailing.org/classesandequipment/ihc](http://www.sailing.org/classesandequipment/ihc)

et pour en savoir plus sur la manière de participer  
Consulter : Get Involved [www.sailing.org/classesandequipment/ihc/get\\_involved.php](http://www.sailing.org/classesandequipment/ihc/get_involved.php)

## Unité 26 - Voile hauturière et océanique



### 1. Règles spéciales offshore ISAF

### 2. Systèmes de classification des voiliers

### 3. Cours de survie en mer et diplôme des premiers secours

## Unité 26 - Voile hauturière et océanique



Une ANM qui régit des courses de voiliers dans son pays doit connaître les règles de sécurité et les règlements concernant la voile offshore et océan. Elle doit également respecter les règles de voile offshore si elle décide d'organiser une épreuve offshore dans ses eaux territoriales.

### 1. Règles spéciales offshore ISAF

Les spéciales offshore ISAF (les règles OSR) régissent la course au large pour les monocoques et les multicoques, ainsi que les caractéristiques structurelles, l'équipement des bateaux, l'équipement individuel et la formation. Sans les remplacer complètement, ces règlements spéciaux complètent les exigences des autorités locales.

Pour en savoir plus sur les règles ISAF Offshore  
Consulter : Offshore Regulations [www.sailing.org/documents/offshorespecialregs/index.php](http://www.sailing.org/documents/offshorespecialregs/index.php)

### 2. Système de classification des voiliers

Une ANM qui possède un grand parc de voiliers peut décider d'adopter des systèmes de classification et de mener des épreuves en utilisant ces systèmes. Une ANM peut souhaiter de devenir l'autorité compétente de classification dans son pays. Pour plus de renseignements, l'ANM peut contacter les organismes de classification agréés.

Pour en savoir plus sur les systèmes de classification offshore agréés par l'ISAF  
Consulter : ISAF Rating Systems [www.sailing.org/classesandequipment/offshore/ratings\\_and\\_handicap\\_systems.php](http://www.sailing.org/classesandequipment/offshore/ratings_and_handicap_systems.php)

### 3. Cours de survie en mer et diplôme des premiers secours

L'ISAF a mis en place un programme standardisé de formation sur la sécurité dans le but d'établir une qualification reconnue internationale. Les exigences de formation font partie des Règlements spéciaux ISAF Offshore. Les cours sont organisés et proposés par les Autorités nationales membres (les ANM) conformément aux standards de l'ISAF..

Pour en savoir plus sur les cours de survie en mer et le diplôme des premiers secours  
Consulter : Offshore Survival [www.sailing.org/classesandequipment/offshore/sea\\_survival.php](http://www.sailing.org/classesandequipment/offshore/sea_survival.php)

## 4

## Développement



**Unité 27 Plan national de développement du sport de la voile (PNDS)**

**Unité 28 Perfectionnement des pratiquants vers des athlètes**

**Unité 29 Les entraîneurs**

**Unité 30 Arbitres**

**Unité 31 Médecine sportive**

**Unité 32 Lutte antidopage**

**Unité 33 Handivoile**





## **Unité 27 - Plan national de développement du sport de la voile (PNDS)**



- 1. Qu'est-ce qu'un plan de développement ?**
- 2. Principes fondamentaux du plan de développement**
- 3. Le paysage sportif national**
- 4. Les parties prenantes**
  - (a) Extérieures au sport**
  - (b) Intérieures au sport**



Jusqu'à présent, il est possible qu'une ANM n'ait ressenti aucune raison d'établir un plan de développement du sport de la voile. Cependant, force est de constater aujourd'hui que le développement n'est plus la simple conséquence de bons résultats. Bien au contraire, la mise en œuvre d'un plan de développement est désormais une nécessité pour attirer et retenir non seulement les athlètes, mais aussi les bénévoles et les ressources. Cela signifie qu'une ANM devra veiller à offrir des services et des structures capables de répondre aux attentes des clients de demain. À cette fin, la mise en œuvre d'un plan de développement fait partie essentielle de la mission des dirigeants sportifs.

### 1. Qu'est-ce qu'un plan de développement ?

Le plan de développement, souvent appelé stratégie de développement, consiste à élaborer le processus décisionnel pour fixer ce que l'on souhaite à l'avenir et comment on entend y parvenir. Il consiste à examiner attentivement l'organisation et l'environnement dans lequel on doit travailler, de fixer des objectifs réalistes et de mettre sur pied un plan d'action pour atteindre ces objectifs.

Le sport se déplace rapidement vers une culture davantage « professionnelle » et il est donc de plus en plus important pour les sports qui font partie d'un programme national de mettre en place une structure sportive claire et transparente. Dans les pays où la majorité du financement sportif provient des pouvoirs publics, le plan de développement permettra de démontrer que l'argent est dépensé judicieusement et que ces dépenses sont justifiées par des résultats mesurables.

Un plan de développement bien pensé peut grandement faciliter le travail d'une ANM à bien des égards, y compris ce qui suit :

- il permet de gagner du temps, d'éviter les malentendus et la duplication des efforts en veillant à la mise en place d'objectifs communs pour tout le monde.
- il fournit une référence décisionnel pour l'allocation des ressources humaines et financières.
- il crée une base de mesure de la performance.

Chaque Plan national de développement sera différent en fonction des besoins et des objectifs de chaque pays. Nous avons mis en place un menu contenant quelques exemples des meilleures pratiques à partir duquel chaque pays pourra établir son propre plan pour répondre à ses besoins spécifiques.

### 2. Principes fondamentaux du plan de développement

Établir un plan de développement signifie envisager les changements qui auront probablement une incidence sur les façons de faire actuelles de l'ANM. Le plan de développement doit donc être présenté d'une manière logique et bien pensée. Une compréhension claire des objectifs sportifs du pays est indispensable avant d'envisager le cadre nécessaire. Il faut donc examiner soigneusement les résultats requis pour répondre aux objectifs de l'organisme de tutelle, par exemple le nombre de médailles, la reconnaissance, l'éducation, la santé, la participation de masse, la création d'emplois, etc.. Les autres domaines susceptibles d'influencer le plan seront la disponibilité des ressources (humaines, économiques et matérielles), la politique adoptée par les pouvoirs publics, les activités nautiques de tourisme, l'influence éventuelle de l'industrie, les installations disponibles, les questions de race / religion / genre et la prise en compte du patrimoine national.

Le processus de planification devra être structuré en tenant compte des points suivants :

- identification et hiérarchisation des objectifs et des aspirations pour l'avenir.
- connaissance et utilisation des ressources disponibles
- les plans seront concentrés (on ne doit pas couvrir un trop grand nombre de domaines)
- on demandera aux principaux intervenants de participer au processus de planification
- les meilleures pratiques déjà éprouvées seront respectées (on ne doit pas prendre de risques)
- il ne faut pas avoir peur de tester de nouvelles idées avant la mise en œuvre complète (mise en place d'un plan pilote)
- s'assurer que le plan est réalisable

On peut envisager de diviser le plan en deux parties distinctes :-

- le plan de développement, axé sur une vision étalée sur 3 à 5 ans
- le plan d'action - plan détaillé sur 1 an dans lequel on priorisera les actions à court terme nécessaires pour accomplir la vision à long terme, et qui envisagera et identifiera ce qui suit :-
  - l'objectif – ce que l'on souhaite accomplir
  - l'action requise
  - les délais
  - le personnel responsable – qui fera quoi
  - le prix – les ressources en argent, temps et humaines requises
  - la réussite - comment reconnaître l'accomplissement des objectifs

Un bon point de départ consiste dans un premier temps à réaliser un audit de la situation actuelle. Pour ce faire, une analyse des forces, des

faiblesses, des opportunités et des risques pourra s'avérer extrêmement utile.

**La règle d'or est d'établir un plan simple, compréhensible et réalisable et de dresser des objectifs préétablis avec des moyens clairement identifiés pour pouvoir mesurer les progrès.**

### 3. Le paysage sportif national

La nécessité de reconnaître et de comprendre les autres structures nationales au sein desquelles le plan de développement du sport de la voile sera mis en œuvre est une étape importante du processus de planification. Il faut donc connaître et comprendre qui fixe les règlements que l'on devra respecter, qui sont les pourvoyeurs de fonds, qui contribuera à la réalisation du plan et contre qui vos résultats seront-ils mesurés.

À cette fin, il convient d'étudier l'exemple fourni par les autres sports nationaux bien établis. L'utilité de cet exercice est qu'il permettra de bien saisir les problèmes qui risquent de survenir et de recueillir des conseils et des informations précieuses sur les relations clés. Il pourra également aider à identifier certaines des parties prenantes (partenaires futurs).

### 4. Les parties prenantes

Une partie prenante est toute personne, communauté ou organisation qui pourrait jouer un rôle actif sur la réalisation du programme de voile et inclut les organes de régulation et les bailleurs de fonds. La liste des parties prenantes possibles sera dressée en fonction de la situation, mais est susceptible d'être répartie en deux groupes distincts.

A titre d'exemple :

- (a) Les parties prenantes extérieures au sport de la voile :
  - les pouvoirs publics (qui peuvent inclure le secteur militaire)
  - les organisations non gouvernementales
  - les organisations caritatives et le bénévolat
  - l'industrie
  - le tourisme
  - les médias
- (b) Les parties prenantes intérieures au sport de la voile :
  - les clubs / les centres nautiques
  - les associations de classe
  - les écoles de voile
  - le Comité national olympique
  - le système éducatif

Au moment de décider qui seront les parties prenantes et les partenaires appropriés, il importe

de bien identifier les influences éventuelles, les motifs, les vecteurs et les avantages, tout en établissant l'importance de leur contribution et de leur participation active.

Rappelons ici qu'être en mesure de produire des résultats et rapporter des bénéfices aux parties prenantes est aussi important pour le succès de la relation que ce que l'on attend d'elles.





## **Unité 28 - Perfectionnement des pratiquants en athlètes**



- 1. L'entraînement**
- 2. Les pratiquants / athlètes**
- 3. Les installations et les équipements**
- 4. L'aide aux athlètes**
- 5. Les aides financières**
- 6. Le soutien administratif**
- 7. Les compétitions**

# Unité 28 - Perfectionnement des pratiquants en athlètes



La plupart des médailles et des records sont gagnés par ceux qui bénéficient d'un programme de formation complet et qui reçoivent un soutien adapté à leurs besoins de pratiquant et de sportif de haut niveau. Quelles sont les exigences essentielles qui permettront à l'athlète d'exceller et comment ses exigences s'inscrivent-elles dans son mode de vie et autres obligations ?

## 1. L'entraînement

Sans aucun doute, la qualité de l'entraînement et de la relation d'un coureur avec l'entraîneur sont les caractéristiques essentielles au développement du sportif de haut niveau. Aucun autre facteur n'a autant d'importance.

- la qualité de l'entraînement détermine la qualité de l'environnement dans lequel on s'entraîne. Les pratiquants ne se perfectionneront pas s'ils n'ont pas accès à des entraîneurs de haute qualité capables d'établir et de diriger un programme d'entraînement intelligent.
- l'engagement de l'entraîneur en vue de l'excellence et la fixation d'objectifs réalistes établit le ton et l'orientation de l'entraînement.
- le temps dont l'entraîneur dispose est important car il permet d'établir un entraînement adéquat. Le temps disponible pour l'entraînement dépend souvent de quels entraîneurs ont du temps disponibles à cet effet.
- le nombre des athlètes qu'un entraîneur doit former aura une incidence sur la qualité de la formation – plus petit sera le nombre d'athlètes et meilleure sera la formation.
- le nombre de responsabilités, autre que l'encadrement, que l'entraîneur doit assumer (par exemple, la collecte de fonds, l'administration) portera atteinte à ses capacités à entraîner efficacement.

## 2. Les athlètes

Un talent spécial, une forte motivation et une volonté de travailler extrêmement dur constituent toutes les caractéristiques d'un bon athlète. Savoir identifier l'athlète en herbe et l'encourager à poursuivre ses talents au maximum est souvent un défi majeur. Pour que le sport puisse développer des athlètes de niveau raisonnablement élevé, il se peut que l'on doive envisager la mise en place d'un programme de détection des talents accompagné d'un programme de suivi et de soutien.

Il est évident que, dans les pays disposant de ressources humaines, d'installations, de possibilités de concours et de finances limitées, les débouchés d'excellence présentés aux jeunes seront peu nombreux. Par nécessité, les dirigeants sportifs devront dans ce cas concentrer les ressources limitées sur un petit nombre de sports.

Il importe donc aux dirigeants sportifs de bien saisir les objectifs d'un programme de sport particulier (olympique, national / régional / continental) afin de pouvoir adopter la démarche adaptée au développement de l'athlète.

## 3. Les installations et les équipements

Le manque d'accès à des installations et à des équipements appropriés peut nuire au développement du sport. À moins de pouvoir résoudre ce problème, il sera difficile de former les pratiquants pour en faire des athlètes. Ceci dit, nombreux sont les athlètes particulièrement motivés et engagés qui réussissent en dépit d'installations et d'équipements de mauvaise qualité. Il arrive même parfois que l'athlète qui a su surmonter des conditions d'entraînement difficiles y puise une détermination inégalée durant une compétition particulièrement exigeante.

Il importe aux dirigeants sportifs de créer un environnement d'entraînement positif. On trouvera ci-après quelques suggestions qui peuvent aider à améliorer les installations et les équipements :

- identifier clairement les besoins en installations ou équipements. Il s'agit de savoir exactement ce dont on a besoin et d'établir des niveaux de priorité
- informer les responsables scolaires, les pouvoirs publics, les politiques, les forces armées, les entreprises commerciales, les services publics et les organismes gouvernementaux quant aux besoins du sport de la voile pour voir s'ils peuvent aider ou conseiller
- collaborer avec d'autres sports ou groupes communautaires en vue de dresser un plan ou une stratégie capable de satisfaire ces besoins
- envisager le soutien des entreprises qui pourraient éventuellement fournir du matériel ou des vêtements à des conditions raisonnables
- envisager de conclure des accords de parrainage ou de licence pour obtenir du matériel ou un financement, en échange d'usage de votre logo ou d'être désigné vos « sponsors officiels »
- envisager une formation durant certaines périodes de l'année dans d'autres lieux afin d'améliorer la qualité de l'entraînement
- veiller à connaître toutes les installations ou les possibilités d'entraînement disponibles dans votre communauté. Si l'usage des installations existantes pose des difficultés, envisagez la meilleure manière de consulter le gestionnaire de ces installations pour obtenir gain de cause
- souvent, la mise en scène de grands confrontations sportives ou de compétitions majeures incite les pouvoirs publics à fournir de nouvelles installations et de nouveaux équipements.

## 4. L'aide aux athlètes

Dès lors qu'un athlète souhaite atteindre des objectifs élevés, il importe de lui apporter un soutien adéquat. Outre les exigences ayant trait à l'entraînement et aux installations, les athlètes de niveau national peuvent avoir besoin de ce qui suit :

- une attitude souple de la part de l'établissement scolaire ou de l'employeur : il est possible que les athlètes de niveau supérieur doivent passer 35 heures par semaine ou plus à s'entraîner sérieusement
- un repos approprié et une alimentation adaptée
- un soutien médical, physiothérapeutique et psychologique le cas échéant ; et
- une stimulation et des encouragements continus à des fins de créer un environnement d'entraînement positif et d'accompagner les aspirations de l'athlète

## 5. Les aides financières

La collecte de fonds à des fins d'entraînement et de compétition est une tâche permanente. Généralement, il est du ressort des pouvoirs publics et du ministère des sports de fournir l'essentiel des finances requises par les athlètes pour couvrir les besoins suivants :

- frais de déplacement et de compétition
- frais de formation et de subsistance
- frais de scolarité
- frais de congés non payés ; et
- entraînement efficace et cohérent ou accès aux installations

## 6. Le soutien administratif

Afin de développer un programme d'entraînement et de compétition bien organisé, une planification bien pensée et un certain degré de soutien administratif sont obligatoires. Dans l'idéal, les entraîneurs assurent l'entraînement, l'athlète s'entraîne, et les administrateurs s'occupent du reste. Le soutien administratif peut inclure la gestion de la correspondance et des modalités de voyage, la collecte de fonds, l'organisation des lieux d'entraînement, le contact avec les médias, la promotion, l'organisation des réunions et ainsi de suite. Outre ce qui précède, il est extrêmement important que les dirigeants réalisent que les principaux objectifs de leurs activités s'articulent nécessairement autour de l'athlète et de l'entraîneur. Bien sûr, pour les ANM dont les ressources humaines sont limitées, l'entraîneur sera appelé à effectuer un plus grand nombre de tâches administratives.

## 7. Les compétitions

L'accès à des compétitions adaptées au niveau sportif de l'athlète et leur fréquence font partie essentielle du développement de tout athlète. La compétition constitue un objectif déterminant en matière d'objectif d'entraînement et une motivation importante pour l'entraînement quotidien. Les compétitions constituent l'ultime épreuve durant laquelle tous les facteurs comme le savoir-faire, la condition physique, les connaissances, la motivation et la stratégie seront testés au même moment. Une évaluation minutieuse des résultats d'une compétition permettra à l'entraîneur de repérer les faiblesses ou les points forts de l'athlète et de modifier l'entraînement le cas échéant.





## Unité 29 - Les entraîneurs



1. **Programme de certification ISAF des entraîneurs**
2. **L'importance des entraîneurs**
3. **Les enjeux auxquels les entraîneurs font face**
4. **Formation continue des entraîneurs**
5. **Recrutement des entraîneurs**



Les entraîneurs jouent un rôle primordial dans le développement des pratiquants sportifs en athlètes de haut niveau et leurs compétences sont donc d'une importance essentielle pour l'ANM. Étant donné que les entraîneurs occupent des postes de responsabilité et de confiance, il est essentiel qu'ils soient dûment qualifiés et que l'ANM puisse contrôler leur travail. Pour tenter de s'assurer du succès, il importe également à l'ANM d'apporter un soutien continu aux entraîneurs. Cela implique donc pour tous les pays un besoin évident de mise en œuvre d'un programme national de certification des entraîneurs sous la direction de l'ANM. De même qu'il n'existe pas de modèle unique pour les athlètes, la stratégie nationale ayant trait aux entraîneurs devra être conçue en fonction de chaque situation spécifique.

Pour en savoir plus sur le programme de certification ISAF des entraîneurs, consulter le site [www.sailing.org/training](http://www.sailing.org/training)

### 1. Programme de certification ISAF des entraîneurs

Le programme de certification ISAF des entraîneurs vise à fournir à toutes les ANM de l'ISAF un terrain commun pour le développement et l'évaluation des qualifications des entraîneurs, à encourager la formation des entraîneurs, à travailler au-delà des frontières nationales et à établir des orientations et des modèles éthiques à des fins d'harmonisation des meilleures pratiques internationales.

Pour plus de clarté, l'utilisation générique des termes « entraîneur », « entraîneurs » ou « entraînement » dans le présent document est similaire au langage adopté par ceux qui participent à l'élaboration du programme international des entraîneurs sportifs (voir la rubrique ISCF ci-dessous).

L'ISAF reconnaît que les Fédérations Nationales (Autorités nationales membres) pourront souhaiter appliquer leur propre terminologie nationale pour définir les entraîneurs (par exemple instructeur ou formateur). Le programme est principalement axé sur les compétences de chaque rôle et non sur le titre qui pourra être modifié au gré de chaque autorité nationale membre selon ses objectifs.

« *L'entraînement est un processus d'amélioration et de développement guidé des pratiquants et des athlètes au sein d'un sport individuel, à différents stades identifiables.* »

#### Les avantages du programme de certification des entraîneurs ISAF :

- il permet aux Fédérations sportives nationales (Autorités nationales membres de l'ISAF) d'établir la liste de leurs qualifications nationales à l'intérieur d'un cadre internationalement

reconnu au sein duquel les niveaux d'enseignement sont identifiables

- les Fédérations sportives nationales (Autorités nationales membres de l'ISAF) qui emploient et déploient les entraîneurs peuvent plus efficacement évaluer les compétences spécifiques des entraîneurs provenant d'autres fédérations sportives nationales ou d'autres pays. Le programme ISAF permet d'approuver les qualifications et les acquis ainsi que les besoins en formation plus approfondie lorsque des lacunes sont identifiées.
- les Autorités nationales membres de l'ISAF qui cherchent à développer de nouveaux systèmes ou qualifications peuvent utiliser le programme ISAF pour déterminer les normes de certification pour chaque « niveau » et créer le contenu nécessaire pour répondre aux exigences nationales.
- les Fédérations nationales (les Autorités nationales membres de l'ISAF) qui forment et qui recrutent les entraîneurs peuvent utiliser les compétences définies dans le programme ISAF comme outil d'évaluation et de développement de leurs entraîneurs, et identifier les besoins éventuels de formation.
- le programme de certification ISAF des entraîneurs aide les Fédérations nationales (les Autorités nationales membres de l'ISAF) à aligner le personnel d'entraînement avec les besoins des pratiquants / athlètes nationaux.

#### Historique de la création du programme de certification ISAF des entraîneurs (programme ISCF) :

Le programme de certification internationale des entraîneurs proposé par l'ISAF a été élaboré avec la collaboration du Conseil international des entraîneurs (ICCE) et l'Association des fédérations internationales des sports olympiques d'été (ASOIF), l'Université de Leeds Metropolitan (LMU) ainsi que l'Agence mondiale antidopage (AMA), la Commission de l'entourage du CIO et la Solidarité Olympique du CIO, à la suite d'un processus de développement et de consultation qui a débuté en Avril 2011.

Cette initiative marque de nouveaux efforts de collaboration en vue de reconnaître et de soutenir le rôle des entraîneurs à tous les niveaux du sport à travers le monde, et d'apporter les éléments de base pour la mise en œuvre initiale et la poursuite du développement dans le monde entier ainsi que la consultation des entités concernées.

En tant que Fédération sportive Internationale, l'ISAF a identifié que la prise de conscience croissante de l'entraînement et des défis qui accompagnent le rôle de l'entraîneur, le sport de la voile et l'ensemble de ses intervenants, aboutit désormais à la nécessité d'un ensemble commun de critères pour guider l'élaboration et la

certification / qualification des entraîneurs au sein de la voile à échelle nationale et internationale.

On trouvera l'historique de l'ICCE et sa mission en visitant le site [www.icce.ws](http://www.icce.ws)

#### Fondements du programme de certification des entraîneurs ISAF :

Les entraîneurs jouent un rôle prédominant dans l'orientation du développement des navigateurs de loisir (participation) et des adeptes de la voile qui souhaitent devenir des athlètes (performance) dans le cadre d'un programme national de formation voile. Le bien-être de tous les marins est la principale préoccupation des entraîneurs à travers l'élaboration, la mise en œuvre et l'évaluation des pratiques appropriées au niveau national / international.

Bien qu'il existe de nombreux domaines communs à tous les entraîneurs voile, il existe également des caractéristiques uniques à chaque programme de formation nationale. La Fédération internationale de voile estime que l'entraînement et la pratique croissante du sport de la voile sont mieux servis lorsque ses principes et politiques sont harmonisés avec ceux de ses fédérations membres.

Le programme de certification ISAF des entraîneurs propose un point de référence qui aura des effets positifs de grande ampleur sur la façon dont le sport de la voile est proposé.

Pour la première fois, le recensement de la liste de tous les programmes de formation mis en place par certaines ANM (et pour les fédérations qui désirent s'aligner et qui n'ont pas encore élaboré de programme de certification similaire aux directives ISAF), apportera à la Fédération Internationale de Voile une synthèse de la formation des pratiquants délivrée dans les domaines « participation » et « performance ». Il est entendu que la liste des programmes de formation nationaux variera considérablement en fonction du stade de développement des structures des Fédérations Nationales (ANM).

#### Domaines des entraîneurs :

À mesure de la prise de conscience croissante envers l'entraînement et les enjeux qui accompagnent le rôle de l'entraîneur, la communauté internationale du sport de la voile et ses partenaires reconnaissent la nécessité d'un ensemble commun de critères pour guider l'élaboration et le développement de la certification / qualification des entraîneurs. Sur la base des recherches et des preuves à l'appui, deux principaux types d'activité sportive ont été identifiés :

- la pratique de la voile où la participation et l'auto-évaluation forment les principales priorités. Ceci peut être défini, dans certains cas, comme la pratique de la voile de loisir.

- la pratique sportive, où le développement des capacités et des compétences référencées par rapport aux normes durant les compétitions et hors compétition constitue l'objectif principal

#### L'avenir du programme de certification des entraîneurs ISAF :

- cette version (V1.0) du Programme de certification ISAF des entraîneurs est désormais mise à la disposition de toutes les Autorités nationales membres de l'ISAF dont les commentaires aideront la Fédération Internationale de Voile à continuer à le mettre à jour avec le plus grand nombre possible d'éléments internationaux.
- depuis la Conférence mondiale des entraîneurs tenue en septembre 2013, la Fédération Internationale de Voile utilise le programme de certification ISAF des entraîneurs comme outil de référence pour les normes de prestation de tous les programmes de formation et de développement régis dans le cadre de l'aide aux nations émergentes et en voie de développement dans la mise en place et la mise à jour de leurs programmes nationaux de formation voile.
- l'ISAF continuera à encourager les ANM qui n'ont pas encore mis en œuvre une structure nationale de certification / qualification des entraîneurs, à des fins de développer ces structures grâce à des cours de formation technique et des bourses spécifiques au sport de la voile, éventuellement financés suite à une demande auprès de Solidarité Olympique du CIO par le biais des Comités nationaux olympiques et l'ISAF.

Tous les commentaires concernant le programme de certification ISAF des entraîneurs doivent être transmis au service de la formation et du développement ISAF. [training@isaf.com](mailto:training@isaf.com)

Pour en savoir plus sur les programmes de formation ISAF Training Programme  
Consulter : Training Programme [www.sailing.org/training](http://www.sailing.org/training)

### 2. L'importance des entraîneurs

Dès lors que l'entraîneur fait preuve de compétence, de motivation, de concentration, de sensibilité aux besoins individuels et d'aptitude à résoudre les problèmes, il en découle que l'environnement de l'entraînement suscitera la pratique réussie de la voile. Par contre, si l'entraîneur dispose de mauvaises compétences techniques ou théoriques, qu'il est incapable de diriger un programme complet, qu'il n'est pas motivé ou qu'il ne peut pas consacrer le temps nécessaire, alors il y a peu de



chance que le pratiquant puisse atteindre son plein potentiel.

Dans les pays les moins développés, le rôle joué par les entraîneurs peut s'avérer encore plus important du fait que leur mission est souvent multiple au sein de la structure de l'ANM, par exemple ce seront eux qui seront chargés d'organiser les épreuves, d'administrer et de collecter les fonds.

### 3. Les enjeux auxquels les entraîneurs font face

Suite aux récents Jeux Olympiques, on a demandé à sept entraîneurs d'athlètes médaillés de décrire leur préparation avant les Jeux et les enjeux auxquels ils avaient été confrontés en tant qu'entraîneur et les résultats de cette enquête sont les suivants :

- il semble que le travail des entraîneurs est extrêmement stressant, qu'ils travaillent dans des conditions insensées (longues heures de travail, bas salaire, sacrifices personnels et familiaux, manque de ressources pour préparer les athlètes)
- il devrait exister un forfait d'indemnisation approprié pour les entraîneurs qui travaillent à temps plein (ou à temps partiel) souvent pendant plusieurs années. Leur contrat de travail devrait leur apporter une stabilité et des allocations adéquates (congrés, retraite)
- dans l'idéal, les entraîneurs devraient avoir suffisamment de temps pour entraîner correctement, ce qui signifie qu'ils devraient pouvoir se concentrer sur un petit nombre d'athlètes. Ils devraient également avoir suffisamment de temps libre pour avoir une vie de famille « normale »

Les entraîneurs personnels devraient avoir la possibilité de se rendre aux épreuves avec leurs athlètes. Ils devraient être encouragés à être présents aux Jeux olympiques et à maintenir un contact approprié avec leurs athlètes en cas de soutien insuffisant de la part des autres entraîneurs de l'équipe. Pour résumer, les enjeux auxquels les entraîneurs font face sont les suivants :

- manque de moyens financiers personnels
- manque de sécurité d'emploi à long terme
- pression familiale
- faire avec les politiques des organisations des clubs de voile et de leur administration
- trop petit nombre d'athlètes performants
- engagement insuffisant de la part des athlètes
- trop peu d'installations disponibles
- peu de ressources liées au programme
- nombre limité de partenaires d'entraînement
- soutien insuffisant de la part des autres

La formule gagnante est indéniable : pour assurer le plein potentiel des athlètes, il faut des entraîneurs employés à temps complet, bien formés, bien

accompagnés, qui s'occupent d'un petit nombre d'athlètes et qui bénéficient de ressources suffisantes pour poursuivre le programme jusqu'au bout.

### 4. Formation continue des entraîneurs

Beaucoup de pays ont des difficultés à créer un système de formation des entraîneurs de haut niveau, ou de les recruter à l'extérieur, mais il importe cependant ne pas relever ce défi risque de se limiter à un programme sportif de niveau inférieur. De même qu'il existe des programmes de perfectionnement des athlètes, il doit y avoir des programmes de développement des entraîneurs.

- chaque organe sportif commencera par identifier très précisément les besoins de formation et les possibilités de développement de ses entraîneurs :
  - qui sont les entraîneurs / les formateurs d'entraîneurs dans le sport de la voile ? Quelles sont leur certification / leurs qualifications ? Quels sont leurs besoins de formation ?
  - quel est le niveau d'expertise requis ? Niveau mondial ? Niveau national ?
  - quel est le nombre d'entraîneurs requis à chaque niveau pour les cinq prochaines années ?
  - quels sont les moyens matériels et financiers disponibles ?
  - existent-ils déjà des programmes de formation sportive que l'on pourrait envisager d'utiliser ?
  - qui sont les entraîneurs / les formateurs d'entraîneurs compétents dans la région ? Sont-ils capables de contribuer au programme de formation ?
  - existent-ils d'autres organismes sportifs qui ont déjà mis en œuvre une stratégie à long terme réussie ? Que peuvent-ils nous apprendre ?
- une fois la liste des besoins et des ressources dressée, on peut commencer à établir une stratégie qui guidera les efforts requis pour atteindre les objectifs. La formation des entraîneurs repose sur une stratégie à long terme qui exige une approche systématique. Le plan adopté devra également être suffisamment souple et sensible aux besoins des entraîneurs en constante évolution.
- il convient de tenir compte des ressources disponibles. Les sources de financement suivantes sont-elles capables de créer des opportunités qui, dès lors qu'elles sont utilisées à bon escient, permettraient la mise en œuvre d'un programme régulier de formation des futurs entraîneurs ?
  - les Fédérations internationales
  - solidarité olympique / les CNO

- les pouvoirs publics ou les directeurs des établissements scolaires
- quelles sont les caractéristiques d'un programme de développement des entraîneurs de longue durée ?
  - la plupart des programmes détaillés reconnaissent que la formation est requise pour chaque niveau d'expérience. Le premier niveau de formation des entraîneurs pourra être élémentaire et simplement orienté vers l'encouragement, la motivation et l'acquisition des compétences suffisantes pour pouvoir travailler avec des débutants.
  - la formation des entraîneurs consiste à répondre à un certain nombre de besoins, y compris – l'acquisition des connaissances techniques spécifiques au sport, la théorie de l'entraînement et l'expérience pratique.
  - l'acquisition des connaissances spécifiques au sport inclut des domaines tels que les plans techniques, stratégiques et d'entraînement.
  - l'acquisition des connaissances théoriques inclut des domaines tels que la psychologie, la physiologie, la biomécanique, les principes d'entraînement, les blessures sportives, l'alimentation, etc.
  - l'obtention d'un certificat ou d'une qualification se traduit souvent par un essor de motivation chez les entraîneurs.
  - possibilités de formation continue et identification des résultats accomplis.
  - les programmes de formation des entraîneurs doivent encourager la formation des futurs entraîneurs.
- on examinera toutes les possibilités de formation des entraîneurs, par exemple :
  - les réunions de formation spécialisées dans le sport et auxquelles participent les entraîneurs nationaux ou internationaux ou les experts techniques
  - les réunions de formation spécialisées dans la théorie de l'entraînement sportif (par exemple physiologie du sport, élaboration des plans d'entraînement annuels, théorie de l'entraînement sportif)
  - les programmes de tutorat qui peuvent révéler un entraîneur junior / assistant prometteur et dont la formation est assurée par un entraîneur compétent
  - l'éducation physique à l'université ou au collège
  - l'expérience pratique acquise durant l'entraînement et l'organisation de cours d'entraînement
  - l'accès à la littérature, aux films, à la

- recherche et aux publications sportives ; et
- les séminaires thématiques durant lesquels les entraîneurs sont invités à rencontrer des spécialistes (experts médicaux par exemple) ou à discuter de sujets spécifiques (par exemple, comment motiver les athlètes, l'entraînement musculaire, l'alimentation, etc.)
- élaboration de la stratégie de formation :
  - déterminer la quantité et le type de connaissances requises à chaque niveau ainsi que le temps nécessaire de mise en œuvre. Ceci devrait assurer une certaine cohérence de fond pour chaque entraîneur candidat
  - les ressources seront calculées pour chaque niveau du programme national de formation des entraîneurs
  - élaborer un programme de formation pour former des entraîneurs compétents à chaque niveau, ou localiser les entraîneurs ayant les acquis nécessaires pour enseigner à tous les niveaux
  - mettre en place la structure chargée d'annoncer les cours de formation. Cette mission pourra être réalisée à partir d'un organe centralisé, éventuellement un CNO, mais on encouragera de préférence la participation des organismes régissant le sport et les établissements pédagogiques
  - récompenser les entraîneurs qui atteignent un niveau spécifique en leur attribuant une certification / qualification agréée
- les candidats sélectionnés pour la formation des entraîneurs devront présenter les caractéristiques suivantes :
  - aptitude intellectuelle et motivation;
  - connaissance du sport, y compris ses exigences physiques, techniques et autres
  - être intéressé par un engagement à long terme dans le sport
  - compétences pédagogiques
  - excellentes relations inter / intra personnelles
  - avoir le temps nécessaire ;
  - nature pratique, apte à résoudre les problèmes
  - préférentiellement des acquis en éducation physique ou une vaste expérience dans le sport
  - intégrité
  - sécurité
- on déterminera comment motiver les entraîneurs à travailler dur sur une longue période de temps. La Solidarité Olympique, en collaboration avec les Fédérations





internationales et les centres de formation de haut niveau, offre des possibilités de formation des entraîneurs soit de proximité soit dans ces centres de formation. Les renseignements sur la disponibilité de ces programmes peuvent être obtenus en s'adressant au CNO ou au service de formation et de développement de l'ISAF en consultant le site [www.sailing.org/training](http://www.sailing.org/training)

## 5. Recrutement des entraîneurs

Souvent, la façon la plus rapide d'obtenir un entraînement de haute qualité et d'accomplir le résultat souhaité est d'importer l'expertise requise, bien que les résultats soient parfois décevants. Là encore, il s'agit de savoir exactement ce qui est nécessaire et d'élaborer une stratégie pertinente. Quoi qu'il en soit, il est très important que les entraîneurs qui viennent d'ailleurs suivent et observent les mêmes procédés que les entraîneurs nationaux dans le but de maintenir la cohérence des entraînements.

### Avantages du recrutement d'entraîneurs étrangers :

- les compétences sont immédiatement disponibles
- il peut y avoir des effets positifs indirects, comme la création d'un modèle de référence pour les autres jeunes entraîneurs ou la mise en place de programmes de formation ou d'une vision d'excellence
- le programme de formation bénéficie souvent d'une amélioration spectaculaire

### Inconvénients du recrutement d'entraîneurs étrangers :

- il peut s'avérer onéreux en termes de salaire, de frais de déplacement et d'accompagnement
- l'entraîneur (et sa famille) peut subir un choc culturel qui risque de nuire à ses aptitudes professionnelles
- il peut y avoir des problèmes de langue
- le séjour de l'entraîneur risque d'être limité dans le temps
- une fois l'entraîneur parti, il ne reste souvent aucune compétence résiduelle

L'argent utilisé pour recruter des entraîneurs étrangers ne serait-il pas mieux dépensé dans la création d'un programme national de formation des entraîneurs ?

L'un des programmes de Solidarité Olympique offre la possibilité de faire appel à un expert international agréé par l'ISAF dont le rôle est de séjourner quelque temps dans un pays étranger en vue de travailler avec les entraîneurs locaux et de les aider à développer une structure sportive nationale. Cette approche combine la disponibilité immédiate d'une expertise extérieure avec la

formation à long terme des entraîneurs locaux. Pour de plus amples renseignements sur ce sujet et sur les autres programmes de la Solidarité olympique, consulter le CNO ou le service de formation et de développement de l'ISAF sur le site [www.sailing.org/training](http://www.sailing.org/training).



## Unité 30 - Arbitres

1. Organisation des arbitres
2. Programme de formation des arbitres
3. Classification des arbitres
4. Développement et formation
5. Fidélisation

## Unité 30 - Arbitres



On conçoit que les épreuves de voile ne se réalisent pas toutes seules. Tout pays qui adopte un programme de manifestations doit faire appel aux arbitres chargés de conduire les épreuves selon le règlement et de s'assurer que les athlètes ont toutes les chances de courir au top de leur performance et dans le respect de l'équité de la compétition. La hausse du nombre et du niveau des compétitions se traduit par des besoins d'arbitrage de plus en plus poussés. De même que pour les entraîneurs, la responsabilité de l'ANM est de veiller au recrutement et à la formation des arbitres tout en leur accordant la structure et le soutien nécessaires pour faire leur travail. En outre, il importe également de bien coordonner le travail des arbitres afin de veiller à la réalisation des compétitions à tous les niveaux avec le nombre d'arbitres et le niveau d'arbitrage requis. Chaque pays est donc appelé à mettre en œuvre un programme national dans lequel seront intégrées toutes les activités d'arbitrage sous la direction et le contrôle de l'ANM.

### 1. Organisation des arbitres

Normalement, les arbitres travaillent au quotidien, seuls ou en petits groupes, d'où la possibilité de modifier l'organisation et les dispositions individuelles. Étant donné que les compétitions se déroulent à des moments précis, on conçoit que plusieurs arbitres (chacun ayant un rôle différent) soient appelés simultanément à collaborer pour assurer la réussite de l'événement. En outre pour les arbitres que les connaissances et les qualifications d'arbitrage requises sont de nature objective et leur performance dans leurs obligations est très exposé aux yeux de tous, d'où la nécessité de contrôler la qualité de l'arbitrage pour assurer une bonne image du sport.

### 2. Programme de formation des arbitres

Normalement, le but et les responsabilités du programme de formation des arbitres doivent inclure ce qui suit :

- le maintien à jour du registre des arbitres.
- l'exploitation d'un système de formation et de développement des arbitres, y compris le perfectionnement du programme d'étude, les examens et l'organisation des cours.
- l'exploitation d'un système de classification des arbitres
- le contrôle des missions des arbitres durant les grandes compétitions, y compris la gestion des frais encourus.
- une assistance apportée aux clubs et autres organismes pertinents pour les aider à développer et à exploiter un système approprié qui leur permet d'arbitrer les compétitions locales.

- l'exploitation d'un système de recrutement, de reconnaissance et de récompense des arbitres pour le service qu'ils apportent au sport et aux athlètes.

### 3. Classification et sélection des arbitres

Il est important d'avoir en place un système équitable et transparent pour évaluer la performance des arbitres et les sélectionner de manière équitable fondée sur le mérite. En effet, s'il s'agit d'un système fermé ou secret, les arbitres risquent de déchanter et de ne plus se porter volontaire.

Il est également important d'avoir en place un système honnête et équitable pour rendre compte de la performance des arbitres après un événement, ce qui permettra non seulement de faciliter les décisions futures en matière d'arbitrage, mais aussi d'aider les arbitres à améliorer leur niveau de performance.

### 4. Développement et formation

Un système régulier de développement et de formation sera mis en place pour s'assurer que les arbitres tiennent à jour leurs acquis et leur niveau de performance et qu'ils connaissent les tous derniers développements dans leur discipline. À cette fin, l'ISAF envoie régulièrement aux ANM une mise à jour des règles ainsi que les Questions et réponses fréquentes et des directives et celles-ci devront être transmises aux arbitres du pays concerné.

### 5. Fidélisation des arbitres

Comme indiqué plus haut, les épreuves de voile ne peuvent pas avoir lieu sans les arbitres, et il est donc important de garder à l'esprit leur statut de bénévoles. La fidélisation des arbitres sera considérée comme une priorité et des efforts seront déployés en reconnaissance du service rendu par les arbitres (par exemple par des articles dans les bulletins d'informations, une remise de prix, de vêtements gratuits, etc.). Les frais encourus par les arbitres seront remboursés promptement et les personnes qui supervisent le programme de formation des arbitres devront essayer de privilégier un environnement ouvert et accueillant dans lequel les arbitres pourront à leur gré faire part de leurs préoccupations. Dans la mesure du possible, il est également important de faire participer les arbitres dans les décisions et la planification des domaines dans lesquels ils pourront transmettre leur expertise.

## Unité 31 - Médecine du sport



1. Suivi de l'état de santé général
2. La pratique d'habitudes saines
3. Services de santé régionaux
4. Consignes médicales pour les entraîneurs des équipes internationales

## Unité 31 - Médecine du sport



Que l'on soit débutant ou initié, la condition physique et la santé sont des termes qui se lient facilement aux activités sportives. Pour l'athlète de haute compétition, il est essentiel que son corps soit en bonne santé et au meilleur de sa forme malgré les niveaux élevés de stress qui sont exercés sur lui, et l'accompagnement par un médecin spécialiste durant les préparatifs d'une compétition est donc extrêmement important. Les médecins peuvent contribuer au sport de la manière suivante :

### 1. Suivi de l'état de santé général

Avant de commencer un entraînement intensif, l'athlète devra être soumis à des contrôles médicaux appropriés afin d'identifier la présence éventuelle de maux, de problèmes ou de maladie. Ce premier examen médical sera suivi d'autres contrôles médicaux réguliers dans le cadre du programme d'entraînement en vue de surveiller l'état de santé général et la condition de l'athlète, en réalisant par exemple des tests de détection des lésions musculaires chroniques, des examens nutritionnels ou des tests de fatigue.

Chez l'athlète, les lésions surviennent soit à la suite d'un traumatisme soit à la suite des efforts exercés sur le corps en raison de l'intensité de l'entraînement ou de la compétition. Dès la survenance de la lésion, le diagnostic précoce et précis est essentiel en vue de pouvoir entreprendre le traitement approprié dans les plus brefs délais. La remise en forme totale et le retour du coureur après une blessure est une question de travail d'équipe entre le médecin, le physiothérapeute, l'entraîneur et l'athlète.

### 2. La pratique d'habitudes saines

Afin d'éviter les lésions ou la maladie, l'entraîneur et l'athlète doivent établir de bonnes habitudes de vie saines. Le médecin sera en mesure de conseiller les bonnes habitudes d'hygiène, de sommeil, et de répondre aux questions ayant trait aux problèmes associés aux voyages et au décalage horaire, et avisera la signification des symptômes (imaginaires ou non). Le kinésithérapeute travaillera sur l'importance des exercices d'échauffement, d'étirement et d'une bonne posture. Et la diététicienne sur les bonnes ou mauvaises habitudes alimentaires.

### 3. Services de santé régionaux

Les services de santé pourvus par les pouvoirs publics, que ce soit par le biais d'un établissement scolaire, des forces armées, d'un hôpital ou d'une clinique de proximité, constituent souvent l'unique soutien médical à la disposition des athlètes.

Au-delà de ses responsabilités quotidiennes, le responsable de ces établissements peut accompagner l'athlète de la manière suivante :

- en assurant le suivi fréquent de son état de santé;
- en assurant des soins rapides et pertinents en cas de lésions, de maladie ou autre problème médical
- en facilitant l'accès à la physiothérapie ou autres services paramédicaux
- en soutenant des programmes tels que le contrôle antidopage, l'évaluation nutritionnelle et des compléments alimentaires, et les tests de conditionnement physique
- en informant et en éduquant les athlètes et les entraîneurs ; et
- en apportant un soutien administratif au personnel médical et paramédical

**Pour découvrir les services médicaux proposés aux athlètes, on peut faire appel à ce qui suit :**

- les hôpitaux de proximité
- les médecins locaux qui semblent montrer un intérêt pour le sport
- les écoles de médecine et les centres de formation des professionnels de la santé;
- les cliniques ou mandataires publics ou militaires ;
- l'expérience des associations sportives ou des équipes qui ont utilisé les services médicaux
- les organisations professionnelles (médicales, dentaires, de kinésithérapie, de diététique, etc.) dans le pays ; et
- les établissements scolaires ou les services bénévoles de secourisme

### 4. Consignes médicales pour les entraîneurs des équipes internationales

Vu que les équipes se déplacent souvent sans le soutien d'un médecin, il est du devoir de l'entraîneur de s'assurer que les athlètes suivent des mesures simples de précaution et de veiller à ce que rien ne puisse nuire au succès de son équipe.

Pour en savoir plus sur les consignes médicales pour les entraîneurs des équipes internationales Medical Guidelines [www.sailing.org/tools/documents/MedicalGuidelinesIntlTeamCoach-\[11806\].pdf](http://www.sailing.org/tools/documents/MedicalGuidelinesIntlTeamCoach-[11806].pdf)

## Unité 32 - Antidopage



### 1. La lutte contre le dopage

### 2. Le médecin-référent

### 3. Renseignements et mesures éducatives

### 4. Procédures disciplinaires

## Unité 32 - Antidopage



Le dopage est un problème social dans le monde entier et il est présent dans pratiquement tous les sports. Afin de protéger la santé des athlètes et l'intégrité du sport de la voile, l'ISAF a mis en œuvre un programme de contrôle antidopage. Le Code antidopage de l'ISAF (règlement 21) s'applique à l'ISAF, à toutes les Autorités nationales membres de l'ISAF, et à tous les participants aux activités de l'ISAF ou de l'une de ses ANM en vertu de l'inscription, de l'accréditation ou de la participation à l'ISAF ou à l'ANM ou à leurs activités ou événements.

La responsabilité incombe à chaque ANM de veiller à ce que tous les contrôles des athlètes mis en place à l'échelle nationale respectent ces règlements antidopage.

### 1. La lutte contre le dopage

Les trois principales raisons sous-tendant les contrôles antidopage sont les suivantes :

- les valeurs intrinsèques du sport doivent être préservées (franc jeu, honnêteté) - les athlètes qui enfreignent les règlements antidopage doivent être sanctionnés. Les peines doivent être annoncées publiquement afin de transmettre un message fort
- la santé - beaucoup de substances dopantes ont de graves effets indésirables à la fois immédiats et différés sur la santé des jeunes
- les athlètes qui réussissent sont une référence pour les autres – l'absence de contrôles antidopage risque de transmettre un mauvais message aux jeunes athlètes et aux pratiquants non-sportifs

Les fondements de la lutte contre le dopage sont l'information, l'éducation, les contrôles et les sanctions (pénalités).

### 2. Le médecin référent

Chaque ANM doit avoir à sa disposition un médecin référent dont la mission sera de diriger le programme de contrôle antidopage. Cette personne pourra être un médecin, bien que ceci ne soit pas obligatoire, et ses responsabilités comprendront normalement ce qui suit :

- aviser l'ANM et les autres organismes appropriés sur les questions de dopage.
- responsable des communications entre l'ANM et l'ISAF sur les questions de dopage.
- tenue du registre de tous les athlètes de niveau national.
- conduite des mesures éducatives antidopage.
- être disponible pour répondre aux questions des athlètes, entraîneurs, parents, médias et autres.

### 3. Renseignements et mesures éducatives

Les ANM doivent veiller à ce que les toutes dernières informations antidopage soit rendues disponibles gratuitement aux athlètes, entraîneurs, parents et autres. Elles sont également tenues de conduire des programmes éducatifs antidopage auprès des athlètes de niveau national et d'aider les autres organismes à promouvoir les messages antidopage auprès des plus jeunes athlètes.

Pour en savoir plus :

Consulter :

[www.wada-ama.org/en/what-we-do/education-awareness/youth-zone](http://www.wada-ama.org/en/what-we-do/education-awareness/youth-zone)

Pour en savoir plus sur les outils éducatifs :

Consulter :

[www.wada-ama.org/en/what-we-do/education-awareness/tools-for-stakeholders](http://www.wada-ama.org/en/what-we-do/education-awareness/tools-for-stakeholders)

### 4. Procédures disciplinaires

Il est très important que les procédures disciplinaires soient équitables et que les contrevenants soient sanctionnés. Les procédures disciplinaires doivent être fondées sur les lois nationales ainsi que sur les règlements de l'ISAF.

L'ISAF devra être informée de toutes les sanctions imposées à l'encontre de n'importe quel athlète. Dans tous les cas, il est essentiel que l'information et la correspondance relative aux mesures disciplinaires soient traitées de manière strictement confidentielle.

## Unité 33 - Handivoile



### 1. Introduction

### 2. Représentation des personnes en situation de handicap pratiquant la voile

### 3. Accompagnement des personnes en situation de handicap pratiquant la voile

## Unité 33 - Handivoile



### 1. Introduction

La pratique handivoile requiert des critères de gestion et d'organisation différents que ceux faisant partie des fonctions régulières d'une ANM. Ceci étant de nombreuses considérations décrites dans le présent manuel visent également la gestion de la pratique handivoile sur tout territoire national. Le secteur handivoile international est organisé et promu par l'International Association for Disabled Sailing (IFDS). L'IFDS est membre affilié de l'ISAF.

Pour en savoir plus sur handivoile

Consulter : Disabled Sailing  
[www.sailing.org/disabled](http://www.sailing.org/disabled)

### 2. Représentation des personnes en situation de handicap pratiquant la voile

Les personnes en situation de handicap pratiquant la voile devraient être représentées au Conseil d'administration et dans les comités mis en place au sein de chaque ANM. Il importe également d'établir des liens avec d'autres organisations et programmes handisports nationaux. D'autre part, un travail de consultation avec le Comité National Paralympique (CNP) pourra apporter les fonds requis pour un entraînement de perfectionnement ou d'élite avec possibilité de mettre en place une équipe paralympique nationale reconnue.

### 3. Accompagnement des personnes en situation de handicap pratiquant la voile

Il existe un large éventail de handicaps et un handicap similaire peut affecter différemment les personnes touchées. Les employés et les bénévoles au sein de l'organisation qui accompagnent les personnes en situation de handicap seront formés dans les domaines suivants :

- sensibilisation au handicap et à la communication (langage des signes par exemple),
- matériel pour personnes en situation de handicap (fauteuils roulants etc.),
- adaptation des bateaux, par exemple la modification de la barre franche ou à roue.
- les critères requis pour accueillir les personnes en situation de handicap, par exemple les rampes, les ascenseurs, les élévateurs, les ouvertures larges, etc.

- sécurité des personnes en situation de handicap.

Pour découvrir le manuel des ressources handivoile pour personnes en situation de handicap

Consulter : Resource Manual [www.sailing.org/sailors/disabled/27760.php](http://www.sailing.org/sailors/disabled/27760.php)

## 5

## Voile olympique / paralympique sailing



Unité 34 Voile olympique

Unité 35 Voile paralympique





## **Unité 34 - Voile olympique**



- 1. Introduction**
- 2. Histoire**
- 3. Futures épreuves de voile olympique**

## Unité 34 - Voile olympique



### 1. Introduction

Le rôle des fédérations internationales telle que définie par la charte olympique est "d'assumer la responsabilité du contrôle technique et de la direction de leur sport pendant les Jeux Olympiques".

Apparue pour la première fois aux Jeux olympiques de 1900, la voile fait sa prochaine apparition aux Jeux olympiques de 1908 et depuis cette date, fait partie de tous les programmes olympiques. La voile est donc l'un des sports olympiques les plus anciens. Son histoire olympique est jonchée de nombreuses célébrités dont certaines appartiennent aux plus grands noms du monde sportif.

### 2. Histoire

Au commencement des Jeux Olympiques, la voile était dominée par des bateaux de grande taille, avec parfois 10-12 marins à bord, et des handicaps de temps étaient imposés pour départager les concurrents. Ce n'est qu'à partir de 1924 et plus encore à partir des années 50, que la tendance se dirige vers des bateaux plus petits et des équipages moins nombreux. Ces 20 dernières années, des essais matériels ont donné naissance à plusieurs nouveaux bateaux attestant les derniers développements technologiques dans ce sport.

Au cours des Jeux de Pékin en 2008, une seule épreuve comptait un équipage de trois marins (Yngling), contre cinq épreuves en solitaire. Aujourd'hui, les bateaux en lice reflètent un mélange de classes, dont celles avec une longue et célèbre histoire comme le Star et le Finn, et celles dont le design et la technologie témoignent de la modernité de ce sport, à l'image du 49er.

Les femmes ont toujours participé aux compétitions olympiques de voile mais en 1988, des épreuves distinctes ont été introduites spécialement à leur attention. Le programme de voile olympique de 2004 se composait d'épreuves masculines, féminines et mixtes.

Ce sont les Jeux de Sydney qui auront marqué un tournant dans l'histoire olympique de la voile et son intitulé. Jusqu'alors, ce sport se nommait « yachting ».

Pour en savoir plus sur les épreuves de voile olympique précédentes y compris le palmarès des médailles

Consulter : Past Olympics [www.sailing.org/olympics/london2012/about/history/index.php](http://www.sailing.org/olympics/london2012/about/history/index.php)

### 3. Futures épreuves de voile olympique

#### (a) Accréditation

L'accréditation est l'équivalent du passeport et définit les diverses zones accessibles, à savoir le parc à bateaux, les zones réservées à la presse, aux spectateurs, la zone de course, les aires de restauration.

Les accréditations pour la compétition de voile Olympique pour les athlètes et les officiels de chaque pays sont attribuées par le Comité d'organisation international. ISAF nomme les arbitres internationaux et ratifie leur accréditation.

#### (b) Qualification

Chaque Comité Olympique National (NOC) est susceptible d'inscrire 1 bateau par discipline. La nation organisatrice est qualifiée d'office dans toutes les disciplines. Les places sont attribuées selon un système de qualification approuvé par l'ISAF et le CIO.

Les places de qualifications sont attribuées à chaque nation, mais c'est le Comité Olympique National qui choisit l'athlète qui représentera son pays dans chaque discipline à la compétition Olympique. Afin d'être éligible, chaque athlète doit avoir eu une place sur le classement mondial ISAF sur une période définie.

Pour en savoir plus

Consulter : Olympic Games  
[www.sailing.org/olympics](http://www.sailing.org/olympics)

## Unité 35 - Voile paralympique



### 1. Introduction et histoire

### 2. Futures épreuves de voile paralympique

# Unité 35 - Voile paralympique



## 1. Introduction

C'est en 1996 que la voile fait son apparition aux Jeux paralympiques, initialement en tant que sport de démonstration. Quatre années plus tard, la voile devient sport paralympique officiel avec deux épreuves aux Jeux olympiques de Sydney 2000. Des quillards à une et trois personnes ont été sélectionnés pour démontrer leurs atouts appréciables, à savoir une plus grande stabilité et un cockpit ouvert qui offre un plus grand espace pour les personnes à bord.

Aux Jeux de Sydney, les épreuves ont été proposées aux concurrents masculins et féminins et les coureurs du pays d'accueil Noel Robins, Jamie Dunross et Graeme Martin (AUS) ont remporté la première médaille d'or en Sonar tandis que Heiko Kroger (GER) a remporté la première médaille d'or en 2,4mR.

Depuis 2001, les villes d'accueil sont tenues de soumissionner pour les deux Jeux (olympiques et paralympiques).

Le 2,4mR et le Sonar étaient toujours représentés aux Jeux olympiques d'Athènes de 2004 et étaient accompagnés d'un nouveau quillard à deux personnes aux Jeux de Beijing de 2008. Pour cette occasion, c'est le SKUD18 qui a été sélectionné, sa première médaille d'or ayant été remportée par Nick Scandone et Maureen McKinnon-Tucker pour les États-Unis.

Les trois épreuves et les trois classes de bateaux ont participé aux épreuves de voile paralympique de 2012.

## 2. Futures épreuves de voile paralympique

### (a) Accréditation

L'accréditation des athlètes et des arbitres nationaux aux épreuves de voile paralympique est attribuée par le Comité national paralympique de chaque pays. L'accréditation des arbitres internationaux est attribuée par l'ISAF et agréée par l'IFDS (International Association for Disabled Sailing). L'accréditation est l'équivalent d'un passeport. Elle précise les domaines accessibles, par exemple les parcs de bateaux, les lieux réservés à la presse et aux spectateurs, la zone de compétition, les aires de restauration.

### (b) Qualification

Le système de qualification des épreuves de voile paralympique est publié par le Comité international paralympique (CIP) et est respecté par l'IFDS et les Comités nationaux paralympiques. Il précise le nombre de pays qui sont qualifiés aux épreuves

paralympiques. La qualification est attribuée à une nation et non pas à un particulier tandis que la sélection des représentants nationaux fait partie des décisions prises par les Autorités nationales compétentes.

Pour en savoir plus sur les épreuves de voile paralympique précédentes y compris le palmarès des médailles

Consulter : Past Paralympics  
[www.sailing.org/paralympics/london2012/about/history/index.php](http://www.sailing.org/paralympics/london2012/about/history/index.php)