

Dossier suivi par :

Agathe Barbieux
01 53 82 74 41

Julien Freslon
01 53 82 74 59

Pauline Augé
01 53 82 74 30

Benoît Gallet
01 53 82 74 56

Virginie Lamotte
01 53 82 74 57

Olivia Laou
01 53 82 74 16

Yacine Medjahed
01 53 82 74 15

Michaël Pouillard
01 53 82 74 58

LE DIRECTEUR GÉNÉRAL DE L'AGENCE NATIONALE DU SPORT

à

**MONSIEUR LE PRÉSIDENT DU CNOSEF,
MADAME LA PRÉSIDENTE DU CPSF,
MESDAMES ET MESSIEURS LES PRÉSIDENT-ES DES
FÉDÉRATIONS SPORTIVES**

- Pour information

**MESDAMES ET MESSIEURS LES DIRECTEURS-TRICES
TECHNIQUES NATIONAUX-LES**

Note n°2021-DFT-03

OBJET : Note d'orientation relative aux contrats de développement signés en 2021 entre l'Agence nationale du Sport et les fédérations sportives sur la période 2021-2024.

PJ : Note relative à l'aide à la transformation numérique des fédérations sportives / volet « Développement des pratiques »

Cette note a pour objet de préciser les modalités de mise en œuvre des contrats de développement sur la période 2021-2024, dont le financement a été voté pour 2021 au conseil d'administration (CA) de l'Agence nationale du Sport le 14/12/2020.

I. PRÉAMBULE

L'Agence nationale du Sport a repris en 2020 le suivi et la gestion des conventions pluriannuelles d'objectifs (CPO) précédemment gérées par le ministère des Sports et à présent intitulées « contrats de développement ». L'année 2021 marque l'ouverture d'une nouvelle période de contractualisation pluriannuelle entre l'Agence et les fédérations sur l'olympiade 2021-2024.

L'Agence a inscrit l'objectif d'**augmentation de 3 millions de pratiquants** de sport d'ici 2024 dans sa feuille de route relative au développement des pratiques. Ainsi, les contrats de développement constituent, au plan national, l'un des leviers majeurs de structuration et d'action pour les fédérations et pour l'Agence dans l'atteinte de cet objectif partagé, en complémentarité avec les projets sportifs fédéraux déployés au niveau territorial.

Les membres du conseil d'administration (CA) ont voté, le 14/12/2020, un accompagnement financier des fédérations au titre des contrats de développement 2021 à hauteur de **32,26 M€**.

Cette enveloppe est prévisionnelle et pourrait être abondée dans un deuxième temps, en regard des priorités liées à la crise sanitaire et conformément aux récentes annonces du Président de la République. En effet, les membres du CA ont décidé de déléguer début 2021 aux Préfets de région, délégués territoriaux de l'Agence (DT), 38,7 M€ au titre de l'enveloppe emploi sur les 45,7 M€ prévus initialement [auxquels s'ajouteront les crédits emploi liés au plan France Relance (20 M€ en 2021)] et de garder la possibilité à l'occasion d'une prochaine séance (mars) de redéployer tout ou partie de cette réserve d'un montant de 7 M€ en fonction des besoins identifiés.

Les crédits liés aux contrats de développement, qui permettront d'accompagner les fédérations dans leur stratégie de développement des pratiques sportives, concernent :

- les actions menées en matière de développement des pratiques, dont les actions en faveur de la transformation numérique des fédérations ;
- les emplois sportifs qualifiés nationaux pour les fédérations concernées ;
- l'accompagnement des projets sportifs fédéraux (PSF) et des stratégies de labellisation.

De plus, les membres du CA ont acté le versement d'une avance sur le contrat de développement 2021 dès le premier trimestre sur la base de 50% des montants attribués au titre des contrats de développement 2020, et ce, afin de ne pas mettre en difficulté les fédérations en cette période de crise sanitaire.

À noter que pour les fédérations de sports d'hiver, les nouveaux contrats de développement porteront sur la période 2023-2026.

II. PHILOSOPHIE GÉNÉRALE DES CONTRATS DE DÉVELOPPEMENT

La stratégie de développement fédérale constituera le cœur des échanges entre le pôle Développement des pratiques de l'Agence (service Développement Fédéral et Territorial - DFT) et les fédérations. Les fédérations disposeront d'une grande marge de manœuvre dans l'identification de leurs priorités qu'elles souhaitent voir financer dans les contrats de développement. Elles devront néanmoins porter une attention particulière sur les points suivants :

1) L'adéquation entre les contrats de développement et les orientations fixées à l'Agence dans le cadre de la convention État / Agence nationale du Sport

Comme énoncé en préambule, le gouvernement a fixé à l'Agence l'objectif d'augmenter de 3 millions le nombre de pratiquants sportifs d'ici les jeux olympiques et paralympiques organisés à Paris en 2024. À ce titre, les contrats de développement devront viser à :

↳ **l'inclusion de publics cibles** (jeunes filles et femmes, personnes en situation de handicap, jeunes scolarisés, seniors,...) dans les actions portées par chaque fédération : les fédérations dont le taux de féminisation des licences est inférieur à 50% devront proposer des actions, avec des indicateurs associés, ayant pour objectif d'augmenter significativement le nombre de pratiquantes féminines d'ici 2024. Les fédérations ayant reçu la délégation para-sport devront obligatoirement proposer une stratégie de développement, avec des indicateurs associés, pour la pratique des personnes en situation de handicap.

↳ la **conquête de nouveaux espaces de pratiques** : une attention particulière devra notamment être portée sur les actions menées au sein des territoires carencés (quartiers de la politique de la ville et zones de revitalisation rurale) afin de contribuer à l'objectif global fixé à l'Agence d'augmenter la part de ses crédits sur ces territoires ;

↳ **l'émergence de nouvelles pratiques** pour de nouveaux publics : les fédérations devront démontrer leur capacité à fédérer de nouvelles formes de pratiques ou à adapter les pratiques traditionnelles aux nouvelles demandes sociales exprimées, notamment en faveur d'un sport loisir, éducatif et ludique. Cet objectif doit s'inscrire dans une volonté d'accueillir et d'augmenter l'offre de services à de nouveaux adhérents, tout en contribuant à la réduction des inégalités d'accès de publics éloignés d'une pratique régulière du sport ;

↳ la **promotion du sport comme levier central du « pacte républicain »** dans le sport, en s'assurant que les moyens attribués aux fédérations sportives soient employés dans le respect des principes et des valeurs de la République que sont, par exemple, le respect de la dignité de la personne humaine et le principe d'égalité.

2) La cohérence entre les contrats de développement et les projets sportifs fédéraux (PSF) ou les stratégies de labellisation

Les contrats de développement, les projets sportifs fédéraux (PSF) (menés par les fédérations qui disposent d'une enveloppe territoriale supérieure à 100K€) et les stratégies de labellisation (menées par les fédérations qui disposent d'une enveloppe territoriale inférieure à 100K€) constituent les leviers d'action de l'Agence en termes de développement des pratiques aux plans national et territorial. Le contrat de développement doit identifier des orientations stratégiques nationales prioritaires et des plans d'action adéquats pilotés par la fédération. Les PSF et les stratégies de labellisation doivent refléter la mise en œuvre du contrat de développement et de ses actions prioritaires à chaque échelon territorial (clubs, comités départementaux et ligues régionales). Les services de l'Agence s'assureront de la cohérence à la fois stratégique et opérationnelle entre les contrats de développement et leurs déclinaisons territoriales via les projets sportifs fédéraux.

3) La professionnalisation des acteurs du réseau fédéral

Les fédérations doivent formaliser une stratégie de professionnalisation des activités, des structures et des salariés de leur réseau fédéral avant le 31/05/2021. Une attention particulière sera portée aux projets de mutualisation ou à l'émergence de modèles économiques innovants. Les actions de formation en faveur des élu.e.s et salarié.e.s destinées à accompagner la structuration fédérale au plan local sont également éligibles. Ces stratégies de professionnalisation seront notamment partagées par l'Agence avec les membres de la gouvernance du sport dans les territoires afin de favoriser la synergie entre les projets sportifs territoriaux (PST) et les projets sportifs fédéraux (PSF).

4) La lutte contre toutes formes de discrimination et les violences dans le sport

Les fédérations sont invitées à proposer des actions visant à engager des démarches de prévention, d'information, de communication, de sensibilisation ou de formation (des éducateurs, des arbitres et des dirigeants) contre toute forme de discriminations. La lutte contre les violences sexuelles fait notamment partie de ces priorités dans le cadre de la convention nationale de prévention des violences sexuelles dans le sport, signée le 21 février 2020 par la ministre des Sports, en présence de la ministre de la justice, du secrétaire d'État chargé de l'Enfance, et de la secrétaire d'État chargée de l'Égalité entre les femmes et les hommes.

5) La transformation numérique



Dans le cadre du [plan France Relance](#), 4 M€ sont dédiés en 2021 à la [transformation numérique des fédérations](#) dont 2 M€ sur le champ du développement des pratiques et 2 M€ sur celui de la haute-performance.

S'agissant du champ du développement des pratiques, les fédérations sont invitées, selon leurs besoins et opportunités, à proposer des projets de transformation digitale au cœur de leur stratégie de développement sur l'une des 3 priorités suivantes :

- des projets favorisant le développement d'**offres de services** pour fidéliser les licenciés et fédérer des communautés de pratiquants qui ne se retrouvent pas dans l'offre sportive associative traditionnelle. Ils devront permettre de **diversifier les sources de financement** des fédérations ;
- des projets relatifs à la digitalisation du **management des organisations sportives** favorisant le recours à des **solutions numériques** et nouvelles technologies dans le but de simplifier la gestion et de développer l'attractivité du réseau fédéral ;
- des projets **interfédéraux** permettant de **mutualiser des solutions numériques** efficaces ou le recueil de données en faveur du développement des pratiques.

Un document de cadrage spécifique à cet appel à projet est joint à la présente note.

Il est rappelé que les projets financés dans le cadre du plan France Relance feront l'objet d'un suivi précis et renforcé par le Gouvernement. Les fédérations retenues devront intégrer le logo France Relance dans leurs supports de communication afférents (téléchargeable [ici](#)).

6) Des actions partenariales

L'Agence nationale du Sport encourage la mise en place de projets multi-partenariaux (autres fédérations, collectivités locales, autres représentants du mouvement sportif, acteurs intervenant dans les domaines de l'éducation, de la santé, de l'insertion sociale, du développement durable, de l'aménagement du territoire...). Les fédérations veilleront, à ce titre, à diversifier leurs ressources dans le plan de financement de leurs actions.

Il est demandé de porter une attention particulière dans ce cadre aux actions liées à la réforme prioritaire portée par le gouvernement, intitulée « Aisance Aquatique et savoir-nager », qui permet des collaborations interfédérales et l'installation de pratiques éducatives, sportives, santé. Cette réforme permet la construction de nouveaux modes collaboratifs entre les acteurs sportifs, les collectivités et les écoles, et donc un ancrage local plus large.

7) Assurer la promotion des actions financées

Les fédérations veilleront à la bonne utilisation du logo de l'Agence nationale du Sport. Elles veilleront à communiquer à l'Agence nationale du Sport, afin que cette dernière puisse les valoriser, les actions les plus innovantes et exemplaires. Pour télécharger le « kit logo complet » de l'Agence nationale du Sport, cliquer [ici](#).

III. DISPOSITIONS SPÉCIFIQUES POUR LES FÉDÉRATIONS DÉPLOYANT UN PROJET SPORTIF FÉDÉRAL (ENVELOPPE TERRITORIALE SUPÉRIEURE À 100 K€)

Les dispositions qui suivent s'appliquent aux fédérations qui déploient un projet sportif fédéral (PSF) dont l'enveloppe territoriale est supérieure à 100 K€¹.

1) L'accompagnement au déploiement du projet sportif fédéral

Pour les 77 fédérations dont les enveloppes territoriales sont supérieures à 100 K€, une aide d'un montant de 20 K€ par an a été actée au titre de l'accompagnement des PSF. Cette aide sera intégrée dans le contrat de développement 2021-2024. S'agissant de l'aide attribuée au Comité national olympique et sportif français, elle restera gérée par le biais d'une convention pluriannuelle spécifique, en lien avec le ministère en charge des sports (direction des sports).

Cette aide pourra être utilisée selon les besoins de la fédération pour l'organisation de sa campagne PSF : emploi, frais de déplacements, frais de communication, etc.

2) Les emplois nationaux (ESQ)

✎ Pour les 20 fédérations qui disposent d'un ou plusieurs emploi(s) national(aux) (ESQ), la subvention sera intégrée dans le contrat de développement 2021-2024. Cette intégration dans le contrat viendra annuler et remplacer la convention pluriannuelle spécifique signée antérieurement pour le(les) ESQ. S'agissant de l'ESQ du Comité paralympique et sportif français, il restera géré par le biais d'une convention pluriannuelle spécifique.

¹ Pour connaître les orientations générales 2021 relatives aux projets sportifs fédéraux (PSF) ainsi que les modalités pratiques de la campagne, se référer à la note DFT-2021-02 qui sera diffusée en février 2021.

↳ Les 21 ESQ para sport ont bénéficié jusqu'en 2020 d'une aide complémentaire de la Caisse nationale de solidarité pour l'autonomie (CNSA) à hauteur de 8 K€/poste/an. Il a été décidé de prolonger, à titre exceptionnel, en 2021 cette aide qui fera l'objet de 3 versements selon des modalités propres à chacun des 3 cofinanceurs : 2,66 K€ de la CNSA, 2,66 K€ du Comité paralympique et sportif français (CPSF) et 2,66 K€ de l'Agence du Sport. Au-delà de 2021, cette aide complémentaire ne sera plus attribuée, les fédérations concernées étant invitées à travailler leur modèle économique pour assurer la pérennité de ces emplois.

↳ Enfin, le conseil d'administration de l'Agence a voté l'attribution d'une aide à l'emploi à chaque fédération ayant reçu la délégation para sport dans l'objectif de coordonner le développement de la pratique sportive des personnes en situation de handicap, notamment au plan territorial. La subvention correspondante (17,6K€/an) sera intégrée au contrat de développement. Les fédérations concernées veilleront à s'appuyer sur l'exemple de fiche de poste type disponible en annexe I.

IV. DISPOSITIONS SPÉCIFIQUES POUR LES FÉDÉRATIONS DÉPLOYANT UNE STRATÉGIE DE LABELLISATION (ENVELOPPE TERRITORIALE INFÉRIEURE À 100 K€)

1) La stratégie territoriale de labellisation

Les dispositions qui suivent s'appliquent aux 28 fédérations dont l'enveloppe territoriale est inférieure à 100 K€ et qui organisent un appel à projet territorial dans une logique de développement fédéral et de labellisation de leurs structures.

Les crédits afférents sont destinés exclusivement à financer des actions annuelles menées par les structures déconcentrées et associations affiliées de ces 28 fédérations. Ces dernières devront, comme en 2020, établir une note de cadrage et définir leurs orientations prioritaires assorties d'indicateurs en veillant à respecter le cadre général établi par la note d'orientation DFT-2021-02 (part clubs, part Outre-mer, féminisation, etc.) diffusée début février 2021 et qui précisera également les modalités pratiques de cette campagne (dépôt des dossiers, calendrier...).

2) L'accompagnement au déploiement de la stratégie de labellisation

Afin de mettre en œuvre leur campagne de labellisation, les 28 fédérations bénéficieront d'une aide annuelle, d'un montant correspondant à 20% du montant total de leur enveloppe territoriale 2021. Cette aide sera intégrée dans le contrat de développement 2021-2024 et pourra être utilisée selon les besoins de la fédération (emploi, frais de déplacements, frais de communication, etc.).

V. MODALITÉS DE DÉPÔT DU DOSSIER POUR LE CONTRAT DE DÉVELOPPEMENT

Chaque fédération devra proposer des projets déclinés sur quatre ans (2021-2024), en cohérence avec les orientations énoncées *supra*, qu'elle estime prioritaires et structurants et pour lesquels elle sollicite un soutien de l'Agence. Chaque projet devra s'appuyer sur une initiative fédérale forte permettant de mettre en lumière les choix, les stratégies, les objectifs recherchés, les moyens sollicités et les indicateurs associés. Pour être éligibles, tous les projets transmis par les fédérations devront répondre aux points suivants :

- le dossier type devra être dûment complété ;
- les projets présentés devront regrouper toutes les actions contribuant au même objectif et devront être pluri annualisés sur 4 ans ;
- les projets devront être en cohérence avec les orientations votées en Conseil d'administration de l'Agence et déclinées dans cette note ;
- la fédération devra transmettre le projet fédéral validé par ses instances électives ;
- la fédération devra transmettre tous les éléments complémentaires susceptibles d'être demandés.

Le dossier type est à télécharger sur le [portail des fédérations](#) (PFS), onglet « porte document », « document de référence », « projet(s) contrat de développement 2021-2024 ».

Il est constitué :

- de la fiche de présentation du projet ;
- de la fiche de description des indicateurs quantitatifs et qualitatifs ;
- du budget du projet décliné sur les 4 ans du contrat.

Comme indiqué supra, l'Agence procèdera en février 2021 au versement d'une avance de 50% des montants attribués au titre des contrats de développement 2020. Chaque fédération peut, à compter de ce jour, déposer une demande sur le [portail des fédérations \(PFS\)](#) d'un montant qui sera communiqué aux fédérations par leur référent(e) au sein du pôle développement des pratiques. La convention afférente sera transmise aux fédérations pour signature (de manière originale en 3 exemplaires). Dès réception des conventions signées, l'Agence procèdera à la mise en paiement des avances.

L'Agence, en parallèle, échangera avec chaque fédération sur le contenu définitif des nouveaux contrats de développement, et ce, jusqu'au **23 avril 2021, date limite de dépôt des dossiers complets dans le portail des fédérations**². Chaque dossier fédéral sera étudié par l'équipe du service du Développement fédéral et territorial, qui formulera des propositions de financement à son directeur général. Chaque fédération recevra par courriel le montant définitif des crédits dédiés à son contrat pour la période 2021-2024. Le montant versé chaque année durant cette période sera soumis à une évaluation des projets, avec l'instauration notamment, à compter de 2022, d'une part fixe et d'une part variable (cf. infra).

VI. MODALITÉS D'ÉVALUATION DES CONTRATS DE DÉVELOPPEMENT

1) Evaluation en 2021 des actions financées en 2020

Les fédérations doivent justifier dans le portail des fédérations (PFS), avant le 30 septembre 2021, les actions qui ont été financées en 2020, conformément aux dispositions de la circulaire du Premier Ministre n°6166/SG du 6 mai 2020. Les fédérations devront également justifier les actions qui auront fait l'objet d'un report de crédits 2020 sur 2021 (suite à leur demande effectuée en décembre 2020).

2) Indicateurs et part variable

Les contrats de développement verront l'introduction, à compter de 2022, d'une part fixe et d'une part variable calculées annuellement suite à une évaluation effectuée sur la base d'indicateurs partagés en année n-1. La mise en œuvre du présent dispositif d'évaluation sera adaptée en fonction de l'évolution de la crise sanitaire liée à la Covid-19. Les indicateurs de performance nationaux retenus par l'Agence sont détaillés en annexe II de la présente note.

S'ajouteront à ceux-ci les indicateurs d'évaluation de chaque projet à construire par chaque fédération, en concertation avec l'Agence, en fonction de la nature du projet. L'évaluation vise à apprécier la qualité des projets réalisés au regard des objectifs initiaux. Pour chaque projet présenté, des objectifs avec des indicateurs qualitatifs et quantitatifs associés devront être identifiés.

Les indicateurs quantitatifs pourront s'appuyer sur les résultats atteints les années précédentes et ceux attendus pour chaque année jusqu'en 2024.

² Cette date pourrait être exceptionnellement repoussée après accord du pôle développement des pratiques pour les fédérations dont la date tardive de tenue de l'Assemblée générale électorale ne leur aurait pas permis de finaliser leur stratégie de développement.

Les indicateurs qualitatifs permettront de mettre en évidence la qualité de l'action mise en œuvre par la fédération (exemple : enquête de satisfaction auprès des publics cibles...).

En fin d'exercice du contrat de développement (2024), une évaluation globale sera effectuée sur la base du bilan fourni par la fédération.

3) Versements financiers annuels

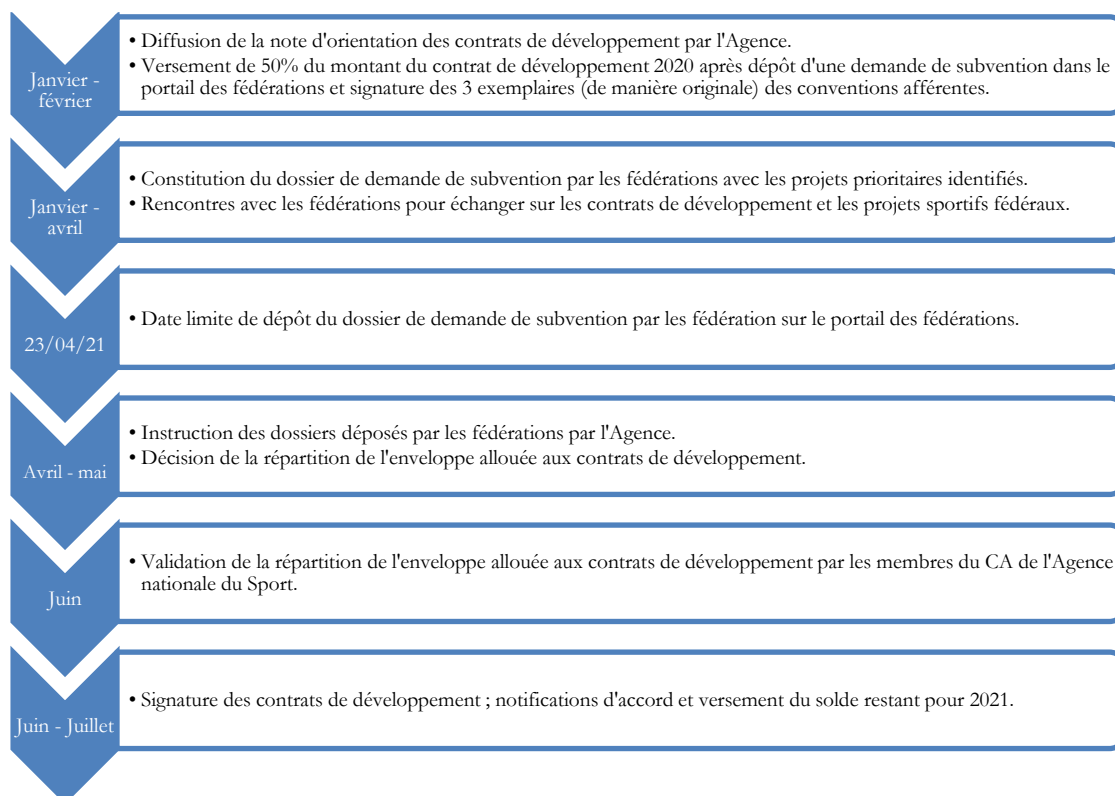
Chaque année, la contribution financière annuelle de l'Agence, sous réserve de la disponibilité des crédits, sera versée selon les modalités suivantes :

- une avance avant le 31 mars de chaque année dans la limite de 50% du montant prévisionnel annuel ;
- le solde annuel après transmission des éléments suivants :
 - les résultats quantitatifs et qualitatifs annuels ;
 - le compte rendu financier annuel ;
 - le procès-verbal d'assemblée générale approuvant les comptes ;
 - le rapport du Commissaire aux comptes ;
 - le renseignement du dossier annuel de la fédération sur le portail des fédérations (ainsi que l'actualisation, au tant que de besoin, des documents de référence).

Le versement de tout ou partie de la subvention en année n+1, n+2 et n+3 est soumis à la présentation de ces pièces obligatoires et après analyse des résultats obtenus.

VII. CALENDRIER PRÉVISIONNEL

La contractualisation liée aux nouveaux contrats de développement se fera selon le calendrier prévisionnel suivant :



Je reste, ainsi que toute l'équipe du Pôle Développement des pratiques, à votre disposition pour vous accompagner dans une mise en œuvre efficiente et ambitieuse de votre stratégie fédérale de développement des pratiques sportives pour cette olympiade.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'SANAUR', written over a long, thin horizontal line that extends across the width of the signature.

Frédéric SANAUR
Directeur général de l'Agence nationale du Sport

Annexe I
Fiche de poste type d'un ESQ national para sport « chargé-e de mission »

1. Missions principales

Au sein de la fédération et en lien avec son/ses élu(s) référent(s), le/la chargé-e de mission para sport aura pour mission :

- de mettre en œuvre le volet développement des pratiques sportives pour les personnes en situation de handicap dans le cadre du projet sportif fédéral (PSF) et de tout projet fédéral en lien avec le sport handicap ;
- de conduire les démarches d'état des lieux et de conception du volet handicap des PSF, en lien avec son/ ses élu(s) référent(s) et les différents acteurs du sport handicap ;
- d'animer le réseau des structures affiliées en matière de sport handicap, en particulier les agents de développement des pratiques sportives à destination des personnes en situation de handicap.
- de concevoir, mettre en œuvre et évaluer des outils pour renforcer l'accueil des personnes en situation de handicap au sein des structures affiliées à la fédération ;
- d'être l'interlocuteur privilégié des partenaires de la fédération, en particulier l'Agence nationale du Sport et le Comité paralympique et sportif français, sur les projets relatifs au développement des pratiques sportives pour les personnes en situation de handicap.

2. Profil et compétences

- Titulaire d'un master 2 de type STAPS-APA ou Management des organisations sportives
- Connaissance des organisations sportives
- Première expérience réussie dans le domaine des para sports
- Capacité à conduire des projets, dans l'ensemble de leur dimension (conception, financements, suivi, évaluation...), le/la chargé-e de mission fait preuve d'initiatives.
- Autonomie et capacité à travailler et animer un réseau
- Maîtrise des outils bureautiques de base
- Permis B

Annexe II

Indicateurs de performance nationaux

Chaque année et en fin d'olympiade, le contrat de développement de la fédération sera évalué par l'Agence du Sport sur la base des indicateurs de performance ci-dessous. La note obtenue avec les critères de l'Agence comptera pour 70% de la note finale, les 30% restants seront déterminés par des indicateurs proposés par la fédération. La note finale permettra de calculer une part variable annuelle au contrat de développement. Ces indicateurs sont soumis, le cas échéant, à des ajustements circonstanciels (exemple : crise sanitaire) dont sera avertie la fédération.

LIBELLÉ DE INDICATEUR		MESURE
I		Stratégie générale de développement et objectifs transversaux
I.1	Pertinence et cohérence du projet fédéral	Identification des problématiques prioritaires de développement et d'un plan d'actions dans l'objectif partagé de + 3M de pratiquants d'ici 2024
I.2	Priorisation de publics cibles	Évolution du taux de licences féminines (en %) pour les fédérations dont le taux de féminisation des licences est inférieur à 50%
I.3		Évolution du taux de licences para sport (en %) pour les fédérations ayant la délégation para sport
I.4	Priorisation de territoires cibles	Formalisation d'une stratégie et d'un plan d'action spécifiques pour les Outre-mer (identification des problématiques, catalogue d'actions, objectifs, indicateurs d'évaluation...)
I.5		Formalisation d'un plan d'actions en direction des territoires carencés (QPV, ZRR...)
I.6	Contribution active à la lutte contre les dérives dans le sport	Formalisation d'un plan d'action contre les violences et les discriminations
I.7		Formalisation d'un plan d'action sur la thématique "éthique et citoyenneté"
I.8	Transformation numérique	Formalisation d'une stratégie et d'un plan d'action de numérisation
II	Rayonnement de la fédération	
II.1	Élargissement de la base du public de la fédération	Évolution du nombre de licenciés (en %)
II.2		Évolution du nombre de bénéficiaires (en %)
II.3		Évolution des publics ciblés par la fédération (en %)
II.4		Évolution du nombre de licenciés sur les nouvelles pratiques (en %)
II.5		Plan d'actions en direction des publics ciblés (y compris hors licenciés)
II.6	Fidélisation du public de la fédération	Évolution du taux de turnover des licenciés (en %)
II.7	Stratégie de communication pour le développement des pratiques	Existence d'un plan de communication grand public (identité de marque...).
II.8		Évolution du nombre de structures affiliées (en %)
III	Ancrage territorial de la stratégie développement	
III.1	Déploiement du projet fédéral sur le territoire	Rôle(s) identifié(s) des territoires dans la conduite de la stratégie de développement (conventions avec les ligues, missions spécifiques...)
III.2	Capacité de la fédération à être actrice des projets sportifs territoriaux (PST)	Nombre de priorités (sur les 5 dédiés au développement) des PST pris en compte par les plans d'actions fédéraux
III.3		Taux d'avis déposés par la fédération sur Osiris pour les dossiers emploi-apprentissage
III.4		Participation de la fédération et/ou de ses organes déconcentrés aux travaux et/ou instances de la gouvernance territoriale du sport
IV	Professionnalisation	
IV.1	Définition d'une stratégie d'emploi et de professionnalisation	Formalisation d'une stratégie et d'un plan d'action de professionnalisation déployables à tous les échelons territoriaux
IV.2		Évolution du nombre d'emplois créés au sein du réseau fédéral (en %)
IV.3		Articulation de la stratégie emploi avec le projet sportif fédéral (PSF)
IV.4		Promotion de la stratégie emploi auprès des acteurs locaux de la gouvernance du sport (DRAJES, conseils régionaux...)
IV.5	Structuration d'une organisation RH spécifique au développement	Identification d'un service développement des pratiques dans l'organigramme fédéral et déclinaison au niveau territorial
IV.6		Élaboration d'un plan de développement des compétences pour les référents développement des pratiques
V	Gouvernance	
V.1	Stabilité et diversification du modèle économique	Évolution du montant des contributions partenariales (en %)
V.2		Diversification des partenaires (financiers, institutionnels, influenceurs...)
V.3		Transmission des éléments de comptabilité analytique par priorité soutenues
V.4		Taux de dépendance budgétaire aux partenaires publics
V.5	Accompagnement à l'accès aux responsabilités des dirigeants et des bénévoles	Formalisation d'un plan de formation des bénévoles
V.6		Taux de femmes dans les instances de direction nationale et des organes déconcentrés (présidentes, secrétaire générales, trésorières)
VI	Évaluation	
VI.1	Suivi du projet fédéral et de son déploiement	Élaboration d'outils de suivi internes (indicateurs, tableaux de bord...)
VI.2	Bilan annuel intermédiaire	Dépôt du bilan DTN sur le portail des fédérations
VI.3		Tenue de l'entretien annuel d'évaluation avec l'Agence