COMPTE RENDU DE LA REUNION DU COMITE DIRECTEUR DES 10 ET 11 OCTOBRE 2026

MEMBRES DU COMITE DIRECTEUR PRESENTS
Didier PASCAL
Emmanuel BASSON (en visio)
Aurélie BLIN
Alexandra BOISSINOT (en Visio)
Clément BUISINE
Nathalie CHABERNAUD
Odile COMTE GAZ
Jean-Baptiste DUPONT
Géraldine GARRIC
Stéphane GUILLEUX
Aurélien HASLE
Lionelle MAURE (visio)
Nadia MASSARI
Jennifer MURE
Véronique TASSY
Jason TRAVERS

MEMBRES DU COMITE DIRECTEUR EXCUSES
Alexy BERNARD
Marina BERNARD
Jacques CAMPOS
Léa COLASSE
Etienne RAPPENEAU
Virginie SCHUSTER

INVITES
Yannick MEUNIER, Directeur Général

****

Début de la réunion : samedi à 13 h 30

1. Situation des licences (Yannick Meunier)

✓ Point au 31/08/2026

Au 31 août 2026, 25354 licences ont été enregistrées soit une augmentation de 1,31 %.

✓ Point au 01/10/2026

On constate une forte progression par rapport aux licences enregistrées l'an dernier à la même époque : 11 216 licences contre 9256 licences. Toutefois, cette progression doit être confirmée car l'instauration du Pass Twirl a dû jouer sur les prises de licences de début de saison.

2. Point sur la situation financière (Aurélie Blin/Yannick Meunier)

✓ Résultat prévisionnel au 31/08/2026 (Cf. annexe 1)

Le résultat tel que présenté en annexe 1 reste prévisionnel car certains retraitements comptables demandés par le Commissaire aux Comptes sont en cours

✓ Budget prévisionnel 2026/2027

Celui-ci est en cours d'élaboration, des ajustements ayant dû être réalisés pour certaines commissions. Par ailleurs, il conviendra de rajouter une ligne budgétaire pour les pompons et les majorettes.

3. Commission Administrative (Nathalie Chabernaud)

✓ Point financier sur l'organisation des finales

Globalement, les résultats financiers sont moins bons que ceux de l'an dernier même si nous n'enregistrons aucun résultat déficitaire (à l'exclusion de la Finale N1)

4. Mondial 2026

✓ Bilan qualitatif établi par Jason Travers en tant que membre du CODIR. (Cf. annexe 2)

Un bilan sur la gestion de la délégation française a été présenté et particulièrement apprécié, avec de nombreuses propositions formulées.
Ce document offre une analyse de qualité, accompagnée de pistes d'amélioration concrètes et pertinentes pour l'avenir.

✓ Bilan financier (Didier Pascal)

Le résultat prévisionnel fait apparaître un excédent estimé entre 300 000 € et 350 000 €. Ce montant demeure toutefois provisoire, certaines factures n'ayant pas encore été réceptionnées. Les chiffres présentés reposent donc en partie sur des estimations, notamment concernant certaines dépenses importantes telles que la facture de l'Arena, qui reste à ce jour en attente.
.

5 Candidatures pour les compétitions 2027

✓ Millénaire 2026

Le club de Montargis, déjà organisateur de cette compétition lors de la précédente édition, a renouvelé sa candidature pour l'organisation de l'événement. Il est à noter que, malgré plusieurs relances effectuées auprès des clubs susceptibles d'être intéressés, cette candidature est la seule qui ait été reçue.

Dans ce contexte, il est proposé au Comité Directeur de confier l'organisation du Millénaire 2027 au club de Montargis.

La proposition présentée est validée à l'unanimité.

✓ Autres compétitions 2027

Actuellement, nous n'avons pas de lieu pour les finales suivantes :

- Finale Technique qui devait avoir lieu initialement à Boulogne mais cela n'est plus possible en raison des play off du basket.
- Finale National 1
- Finale National 3

En ce qui concerne la Finale National 1, le Président fédéral nous présente un dossier sur le site Ainterexpo à Bourg en Bresse. C'est un complexe qui a accueilli dernièrement le Championnat fédéral FSCF de Twirling et il est parfaitement adapté et serait disponible. Toutefois, pour en disposer actuellement le coût est de 38 280 €, coût qui bien évidemment ne correspond pas aux possibilités fédérales en l'état. Des négociations sont en cours
Un nouvel appel sera fait auprès de l'ensemble des clubs.

6 Commission sportive

✓ MinimasMinimas

L'étude sur les minimas est présentée au Codir. Un complément d'information étant demandé, celui-ci sera communiqué dans la semaine au Codir et le vote sera effectué par voie électronique

✓ Modification de la procédure réclamation

Les modifications à apporter à la procédure réclamation sont présentées. Toutefois, le Codir souhaite qu'il soit apporté une précision concernant les erreurs avérées (ex. : une chute comptabilisée en plus). Aussi, le texte modifié sera proposé à nouveau au Codir et le vote effectué par voie électronique.

✓ Tables de jury

Pour les Championnats départementaux et les sélectifs, le positionnement est réalisé par la commission arbitrale. Toutefois, pour cette saison, ceci n'implique pas la mutualisation des frais car cela représenterait une charge de travail que le Secrétariat fédéral ne pourrait pas supporter. Chaque organisateur devra donc payer les frais de la table du jury qui lui a été désignée.

✓ Questionnaire Palmarès

Compte rendu d'analyse de **1 428 réponses** recueillies auprès des athlètes, entraîneurs, dirigeants, supporters et officiels de la discipline.

Le format actuel n'est pas remis en cause, mais il montre des signes d'essoufflement. 47,5 % des répondants jugent les palmarès « longs », 46,8 % les jugent « adaptés ». Seuls 3,4 % les trouvent « expéditifs ».
La discipline est coupée en deux : il n'y a pas de demande de rupture, mais une moitié du public exprime une lassitude sur la durée.

Un consensus massif sur la fréquence : le palmarès par demi-journée. 85,5 % des répondants choisissent la demi-journée, contre 11,5 % la journée et 3,0 % le week-end entier. Hors filière Pratique Technique, ce chiffre monte à 93,2 %. C'est le point le plus stable du sondage.

Le public tient à la présence et à l'appel de tous les athlètes. 85,7 % souhaitent que tous les athlètes viennent au palmarès, et parmi eux 88,0 % veulent que tous soient nommés.
Le statu quo (appeler tous les athlètes et les faire se déplacer) reste majoritaire à 73,9 %. La cérémonie est vécue comme une reconnaissance, pas comme une formalité de classement.

L'ordre d'annonce fait l'unanimité. 94,9 % veulent commencer par la 4e position et finir par le podium. C'est la seule question du sondage où aucun clivage n'apparaît : ni par profil, ni par filière, ni par région. Toute modification irait contre une attente quasi unanime.

Au vu des réponses obtenues, il ne sera pas apporté de modifications sur les lectures du palmarès.

✓ Formation Directeurs de compétition

Pour la nouvelle session de formation, il y a 8 inscriptions dont 7 pour la Pratique Artistique et 1 pour la Pratique Technique
Les formateurs sont :

- Pour la Pratique Artistique : Jennifer Mure – Sophie Creze et Anne Sophie Brassard en stagiaire formateur
- Pour la Pratique Technique : Hélène Pignataro

✓ Séminaire Directeurs de compétition

Celui-ci est organisé les 17 et 18 octobre 2026 à Antony et les inscriptions sont au nombre de 40 :

- 26 Directeurs de compétition de la Pratique Artistique
- 14 Directeurs de compétition de la Pratique Technique

✓ Formation Juges

Réunions

- 10 et 11 septembre 2026 : réunion avec les membres de la sous-commission « Juges et formateurs – Pratique technique ».
- 11 et 12 septembre 2026 : réunion avec les membres de la sous-commission « Juges et formateurs – Pratique artistique ».

Formation JN3
22 stagiaires inscrits.

Calendrier des CNF
26 et 27 septembre 2026
10 et 11 octobre 2026
24 et 25 octobre 2026
7 et 8 novembre 2026
28 et 29 novembre 2026
12 et 13 décembre 2026

Rattrapage de l'examen JN2
26 et 27 septembre 2026 : 5 stagiaires étaient inscrits à cette session de rattrapage, 3 stagiaires ont été admis, à savoir :

Babiloni Sandra	club de Saint Jorry	Ligue Occitanie
Bondoux Fiona	club de Porte Les Valence	Ligue Aura
Pardini Clara	club de Claix Champ Jarrie	Ligue Aura

Le Comité Directeur entérine les résultats présentés

Formation JN3 – Année N-1
20 stagiaires inscrits
17 et 18 octobre 2026 : stage de révision
30 octobre et 1er novembre 2026 : examen
12 et 13 décembre 2026 : session de rattrapage de l'examen

Formation DOM/TOM
3 stagiaires de Guadeloupe et de Martinique doivent effectuer le stage de révision et passer l'examen de la partie SOLO avant la fin du mois de novembre (date à déterminer), afin de pouvoir débuter la formation DUO/ÉQUIPE.
Aucune nouvelle formation ne sera programmée dans les DOM cette année

Proposition de visio
La Commission Juge souhaite organiser le 15 octobre 2026 une visio pour les juges N1, les enseignants, les clubs portant sur la méthodologie de jugement des Elites.
Le Comité Directeur souhaite que celle-ci soit décalée au 22 octobre 2026 afin de laisser le temps à chacun de s'organiser aucune information n'ayant encore été communiquée à ce jour.

✓ Bilan Pass Twirl

500 inscriptions ont été enregistrées. Pour l'année prochaine, plusieurs améliorations d'organisation devront être faites et il faudra également compléter la règlementation.

✓ Pratique Technique : modification Barème et méthodologie (Cf. annexe 3)

Au 1er janvier 2027, l'IBTF met en place des modifications du barème de notation et de la méthodologie. Actuellement, l'ensemble de nos juges internationaux sont donc en formation IBTF à raison de deux fois par semaine.
Il est donc demandé au Comité Directeur de valider l'application de la nouvelle règlementation relative au jugement de la Pratique Technique à compter du 1er janvier 2027.

Le Comité Directeur valide à l'unanimité la proposition.

✓ Pratique Technique : organisation du Bâton d'or

Pour la composition de la table de jury, devront être désignés 16 juges ayant suivi la nouvelle formation et connaissant le règlement de la Pratique Technique indépendamment qu'ils soient juge de la Pratique Technique ou de la Pratique Artistique.

L'appellation Bâton d'Or est une marque déposée à l'INPI et appartenant à Christine BEL et à Twirling Boutique. Une visio va donc être organisée entre le Président fédéral et Christine BEL.

En ce qui concerne les conditions financières liées à l'organisation du Bâton d'Or, la répartition des excédents est établie sur la base de 30 % pour la Fédération et 70 % pour les organisateurs.

7 Commission Performance (Jean-Baptiste Dupont)

✓ Sélections

Le Comité Directeur a voté les modes de sélection pour l'ensemble des compétitions internationales de la Pratique Technique et de la Pratique Artistique. Toutefois, des remarques ont été formulées en ce qui concerne les groupes artistiques qu'il est prévu de sélectionner sur le week-end de sélection spécifique prévu en avril 2027 à Montargis, ce qui représente un déplacement très couteux.
Il est donc proposé au Comité Directeur de modifier le mode de sélection des groupes artistiques et d'effectuer la sélection sur vidéo. Il est précisé que la vidéo devra être envoyée au plus le 31 mars 2027 et jugé le 3 avril 2027 au soir par le Comité de Sélection.

Le Comité Directeur adopte la proposition à l'unanimité.

✓ Plan de Performance fédéral

Une correction est à apporter au Plan de Performance fédéral. En effet, les rhythmic twirl avaient été retirés mais l'IBTF ayant décidé de les maintenir, il y a donc lieu de les réintroduire.

✓ Composition du Comité de sélection

Une proposition de modification du Comité de sélection est présentée par le DTF. Le Comité Directeur souhaite que toute modification soit reportée à la nomination du nouveau DTF.

8 Commission Communication (Clément Buisine)

✓ Retour sur le Championnat du Monde

Le Championnat du Monde a pleinement atteint les objectifs fixés, avec des résultats conformes, voire supérieurs, aux attentes, notamment en matière de visibilité et de retombées médiatiques. Les indicateurs montrent une progression très importante par rapport aux précédentes éditions, confirmant la montée en puissance de la fédération sur la scène internationale.
Le dispositif de streaming a rencontré un réel succès, avec un pic d'audience enregistré lors de la finale des équipes le dimanche. Une baisse des connexions a toutefois été constatée

lors de la cérémonie de clôture, organisée tardivement, un élément indépendant de l'organisation fédérale.
À l'issue du Mondial, Sport en France a également indiqué qu'il était regrettable que la compétition n'ait pas bénéficié d'une rediffusion (étude de la faisabilité en cours).
Au total, les audiences ont atteint environ 60 000 vues en direct et près de 400 000 vues cumulées.

✓ Développement boutique en ligne

À la suite du Championnat du Monde, un stock important de produits dérivés reste disponible. L'objectif est désormais de renforcer l'activité de la boutique en ligne afin d'écouler ces articles et de développer de nouvelles sources de revenus.
Plusieurs pistes sont actuellement à l'étude, notamment la création de nouveaux produits promotionnels tels que des kakémonos ou des déclinaisons de la mascotte sous forme de peluches. Il est également envisagé d'offrir un kakémono à chaque région afin de renforcer la visibilité de l'identité fédérale sur le territoire de manière homogène.

✓ Programme fidélité (Cf. annexe 4)

Il est présenté un projet de programme fidélité pour l'ensemble des licenciés, l'objectif étant de le mettre en place au 1er septembre 2027. Le Comité Directeur trouve le projet intéressant et les travaux vont donc se poursuivre au sein de la Commission Communication.

✓ Réflexion sur les Ressources Humaines

L'équipe communication est aujourd'hui composée de deux personnes, Clément BUISINE et Léa HALLEY. Compte tenu de la croissance de l'activité fédérale et des excellents résultats enregistrés lors du Championnat du Monde, une réflexion est engagée sur les moyens à mobiliser pour accompagner durablement ce développement.
Dans ce contexte, Clément BUISINE propose d'étudier la possibilité de confier certaines missions à Léa HALLEY. Membre investie de la Commission depuis un an et professionnelle de la communication, elle pourrait intervenir sous la forme d'un temps partiel ou de prestations indépendantes sur des missions ciblées.
Dans un premier temps, une collaboration en freelance sur des missions événementielles pourrait constituer une solution adaptée. Cette piste sera à approfondir en listant les missions confiées et dans le cadre du BP 2026-2027 afin d'en évaluer la faisabilité.

9 Commission Formation et Emploi (Géraldine Garric)

✓ Violences sexistes et sexuelles

Une procédure de traitement des signalements VSS a été mise en place afin de réduire les délais d'instruction des dossiers, avec l'intervention de la Commission Juridique, des Commissions de discipline et du Président Fédéral. Deux canaux de signalement sont disponibles : Signal-Sports et la fiche de signalement fédérale. Depuis la mise en ligne du nouveau site internet, 19 signalements ont été enregistrés, principalement liés à des violences psychologiques, sans saisine du Comité d'Éthique à ce jour de la part de la cellule signalement.

La prévention constitue désormais une priorité. Un plan d'actions à destination des éducateurs, entraîneurs et dirigeants est à l'étude, avec l'intégration d'une sensibilisation aux VSS dans les dispositifs de formation des cadres fédéraux. Des démarches ont été entamées auprès du Ministère afin de relayer des actions de sensibilisation, tandis qu'un partenariat avec France Victimes est envisagé. Une prise de contact avec la Fondation pour un sport sans violence est également prévue.

Enfin, plusieurs actions de communication sont prévues, notamment la diffusion d'un kit de prévention aux clubs avant le début des compétitions et une campagne spécifique à l'occasion de la Journée internationale de lutte contre les violences faites aux femmes du 25 novembre.

✓ Emploi et accompagnement des structures

Une communication devra être organisée afin de mieux faire connaître les dispositifs existants en matière d'emploi et d'engagement, notamment le service civique et le compte d'engagement citoyen, ce dernier permettant notamment de valoriser l'engagement bénévole.

Un questionnaire a été diffusé auprès des clubs et des organes déconcentrés afin d'identifier les besoins en formation et emploi, qu'ils soient techniques ou liés à d'autres thématiques. Cette démarche permettra d'obtenir une vision globale des attentes et besoins région par région. A ce jour, le taux de retour de ce questionnaire est de 12 %.

Après analyse des réponses, un recensement des différentes mesures d'aide à l'emploi sera réalisé puis transmis aux clubs.

10 Congrès fédéral (Yannick Meunier/Nadia Massari)

✓ Ordre du jour et déroulé de séance

Une proposition d'ordre du jour et de déroulé de séance sera proposé aux Membres du Codir et soumise à leur vote par mail

✓ Modification du Règlement Intérieur

Il est proposé aux membres du Codir que lors du Congrès fédéral nous procédions à une modification du Règlement Intérieur. La modification proposée est que dans la mesure où le Codir a la possibilité de convoquer plusieurs Assemblées Générales celles-ci puissent avoir lieu soit en présentiel, soit en visio.

La proposition présentée est acceptée à l'unanimité.

****

Fin de la réunion : dimanche à 12 h 30

Le Secrétaire Général
Nadia MASSARI

Le Président Fédéral
Didier PASCAL





Suivi Budget Prévisionnel 2026 au 31/08/2026

Actions	Charges BP 2026	Recettes BP 2026	Charges Réal. 2026	Recettes Réal. 2026	Ecart sur BP 2026
ADMINISTRATION ET FINANCES	**217 225**	**539 900**	**189 634**	**654 250**	**141 941**
Administration Générale	8 792		4 086	292	4 997
Frais Généraux	35 810		23 397	1 801	14 214
Bureau / Comité Directeur	17 505		12 367	19	5 157
Congrès	10 570	800	11 665	2 112	218
Assurances	20 650		16 311		4 339
Défense / Recours	5 200		1 440		3 760
Salaire Permanents	80 000		88 227	1	-8 226
Ventes		100	10	9 930	9 820
Licences		480 000	482	543 066	62 584
Financier				29	29
Subvention ANS STL	30 000	30 000	30 000	30 000	
Subvention Contrat développement		29 000		67 000	38 000
Commission subventions	3 850				3 850
Organes déconcentrés	4 848		1 649		3 199
COMMUNICATION ET INFORMATIQUE	**65 024**	**30 315**	**46 600**	**46 764**	**34 873**
Communication	32 315	30 315	37 319	46 764	11 445
Informatique	32 709		9 281		23 428
COMMISSION SPORTIVE TECHNIQUE ET ARTISTIQUE	**258 739**	**282 950**	**233 105**	**292 655**	**35 339**
Droit d'organisation		7 350		7 650	300
Réunion Commission Sportive pratique technique	439		3 159		-2 720
Engagements Opens/Championnats Régionaux			36 821	36 274	-547
Mutualisation tables de jury	38 000	38 000	38 036	38 850	814
Bâton d'Or	30 000	35 000	31 133	37 946	1 813
Championnat de France Pratique Technique	50 000	60 000	50 917	53 655	-7 262
Finale N2	30 000	35 000	22 724	35 496	7 772
Finale N1	75 000	70 000	24 891	47 954	28 063
Finale N3	30 000	35 000	21 864	31 832	4 968
Critérium labellisé FFSTB		800		1 080	280
Développement Pratique 1 et 2 Bâtons	4 500		2 753	132	1 879
Championnat de France Majorette	800	1 800	807	1 786	-21
COMMISSION ARBITRALE	**39 189**	**52 420**	**27 713**	**59 690**	**18 746**
Droit Compensatoire		45 000	200	50 800	5 600
Formation Formateur Juges					
Formation Juges DOM	1 000				1 000
Formation Juges Internationaux	1 000				1 000
Remboursement des formations Juges	6 000				6 000
Séminaire national Juges FFTB	22 100	4 500	18 621	4 580	3 559
Formation Juges Pratique Technique	3 800		627	40	3 213
Formation PJ			1 215		-1 215
Formation Juge N3			2 587	100	-2 487
Formation Juge N1 - N2	4 810	2 920	4 463	1 670	-903
Réunions Commission arbitrale	479				479
Réunions Commission Juges				2 200	2 200
Directeur de Compétition				300	300
FORMATION ET EMPLOI	**34 181**	**10 800**	**25 249**	**10 309**	**8 441**
Formation IC	6 450	3 000	10 714	3 325	-3 939
Formation ETN3 Métropole	17 124	4 080	12 135	6 069	6 977
Formation ETN2 Métropole			1 501	325	-1 176
Formation ETN3 Guadeloupe / Martinique	4 387	1 900			2 487
Formation Formateurs Enseignants	310				310
Réunion commission formation	400				400
Formation Conseillers Techniques	3 600	1 820	898	530	1 412
Formation Dirigeants	1 600				1 600
Webinaires enseignants	310				310
Séminaire Enseignants				60	60

Suivi Budget Prévisionnel 2026 au 31/08/2026

Actions	Charges BP 2026	Recettes BP 2026	Charges Réal. 2026	Recettes Réal. 2026	Ecart sur BP 2026
COMMISSION PERFORMANCE	**194 267**	**62 784**	**166 329**	**67 584**	**32 737**
Direction Technique	60 000		32 323		27 677
Groupe France technique janvier	13 665	9 803	17 110	10 058	-3 190
Groupe France artistique mars	15 200	7 243	20 895	7 838	-5 101
Groupe France artistique avril	16 292	8 278	23 268	13 667	-1 587
Groupe France rhytmic	9 434	5 460			3 974
Team France janvier	4 850	2 000	3 481	2 000	1 369
Team France février	4 150	2 000	2 734	2 000	1 416
Team France mars	4 150	2 000	4 075	2 000	75
Team France avril	4 150	2 000	4 294	2 000	-144
Team France mai	4 150	2 000	2 968	2 000	1 182
Team France juin	4 150	2 000	3 348	2 000	802
Team France juillet	9 300	2 000	9 103	2 022	219
Stage Prépa Mondial IBTF	44 776	18 000	42 730	12 000	-3 954
SUBVENTION PERFORMANCE				10 000	10 000
COMMISSION MEDICALE	**12 350**	**2 000**	**12 366**	**3 000**	**984**
Surveillance Médicale Réglementaire	5 850	2 000	4 516	1 000	334
Groupe France janvier	530		635		-105
Groupe France mars	480		389	250	341
Groupe France Avril	590		975	750	365
Groupe France rhytmic	480				480
Stage Prépa Mondial IBTF	2 600		2 658	1 000	942
Championnat du Monde Technique IBTF	1 820		3 193		-1 373
INTERNATIONAL	**867 655**	**732 461**	**726 159**	**1 061 109**	**470 144**
Traductions	2 100				2 100
Relations extérieures	15 600		14 935	424	1 090
Cotisations internationales	3 000		2 697		303
Championnat Europe Technique IBTF	50 225	5 000	67 687	35 887	13 425
Championnat du Monde Artistique IBTF	78 269	9 000	53 189	15 750	31 830
Organisation Championnat du Monde Artistique IBTF	718 461	718 461	587 651	1 009 048	421 397

FÉDÉRATION FRANÇAISE SPORTIVE DE TWIRLING BÂTON

Championnats du Monde 2026
Retour d'expérience

Stage de préparation et compétition
30 juillet au 9 août 2026

POURQUOI CE DOCUMENT

Faire remonter ce qui n'a pas fonctionné, et proposer des solutions pour la prochaine échéance.

DESTINATAIRES

Monsieur le Président de la FFSTB
Mesdames et Messieurs les membres du bureau fédéral
Mesdames et Messieurs les membres du comité directeur

DATE

11 septembre 2026

Jason Travers
Entraîneur et préparateur mental · Ancien athlète international · Membre du comité directeur FFSTB · Responsable de la sous-commission Accession Nationale · Co-responsable de la sous-commission des Athlètes · Membre de l'Executive Board IBTF

1 Pourquoi ce document

Le mondial 2026 s'est bien passé sportivement. Sur l'organisation, il y a eu des problèmes réels, et ils ont pesé sur les athlètes.

J'étais présent du premier jour de stage jusqu'au départ de la délégation. Ce document rassemble ce que j'ai constaté, avec pour chaque point une proposition concrète.

Le but n'est d'accabler personne. Je ne sais d'ailleurs pas qui était responsable de quoi, et je ne cherche pas à le savoir : chaque constat est rattaché à un domaine, pas à une personne. C'est à la fédération d'identifier les pilotes. Beaucoup de gens ont travaillé dur, souvent bénévolement, pour que ce mondial existe. Rien ici ne remet ça en cause.

En revanche les problèmes sont là et il faut les traiter, sinon ils reviendront. Et sur un point au moins, ils sont déjà revenus : la restauration pendant la préparation. Je l'avais vécue comme athlète en 2012, au mondial organisé en France à Villebon. Quatorze ans plus tard, le même problème s'est reposé à l'identique. C'est ce qui m'a décidé à écrire ce document plutôt qu'à en parler en réunion : un constat qui traverse quatorze ans n'est pas un incident, c'est quelque chose qui n'a jamais été traité.

À quel titre j'écris

- **Entraîneur et préparateur mental**, présent sur le stage et sur toute la compétition. C'est de là que viennent la plupart des constats.
- **Ancien athlète de haut niveau**, sélectionné en équipe de France pendant plusieurs années. J'ai vécu de l'intérieur les mêmes préparations, dans les mêmes conditions. Ce point compte pour la suite : certains constats de ce dossier ne sont pas nouveaux pour moi.
- **Membre du comité directeur** de la FFSTB.
- **Responsable de la sous-commission Accession Nationale.**
- **Co-responsable de la sous-commission des Athlètes**, donc chargé de porter leur parole sur leurs conditions.
- **Membre de l'Executive Board IBTF**, ce qui me permet de remonter directement les points qui relèvent de l'international.

> Je signe seul. Ce document n'engage pas la délégation : il rapporte mes propres constats de terrain. La fédération conduit par ailleurs son propre recueil de retours auprès des athlètes et de l'encadrement. Les deux démarches sont complémentaires, et je me tiens à disposition pour confronter ce dossier aux résultats de ce recueil.

2 D'où viennent les constats

De l'observation directe, sur toute la période : du premier jour du stage de préparation au départ de la délégation. J'étais présent en continu.

Chaque constat est décrit tel que je l'ai vécu, avec les dates et les faits dont je dispose. Quand une information me manque, je le signale plutôt que de combler. Quand une pièce existe, elle est versée en annexe.

Ce qui relève de mon regard et ce qui ne l'est pas

Je ne prétends pas avoir tout vu. Mon point de vue est celui d'un entraîneur présent sur le terrain, avec ses angles morts : je n'ai pas assisté aux réunions d'organisation, je n'ai pas eu accès aux contrats ni aux contraintes budgétaires, et je ne connais pas la répartition des responsabilités au sein de l'encadrement fédéral.

C'est précisément pour cette raison que les constats sont formulés comme des faits et des effets observés, et non comme des mises en cause. La fédération dispose d'éléments que je n'ai pas, et certains points s'expliqueront peut-être par des contraintes que j'ignore. Cela ne change rien à ce que les athlètes ont vécu.

Pièces

Trois pièces sont jointes au présent dossier :

- **Annexe 1** — Photographie des déchets de repas commandés à l'extérieur, hôtel de la délégation.
- **Annexe 2** — Capture horodatée du retour de fiche reçu le 7 août à 17h01, transmis par le Technical Advisor de la Norvège.
- **Annexe 3** — Planning du samedi 1er août, représentatif des journées de stage.

3 Ce qui a bien marché

Organiser un championnat du monde demande un engagement énorme, et plusieurs choses ont été réussies. Elles doivent être reconnues et reconduites.

L'Arena

Un gymnase exceptionnel. Les conditions offertes aux athlètes étaient au niveau de l'événement : espace, praticabilité, hauteur, visibilité. C'est un point sur lequel la France n'a rien à envier à personne, et il faut le dire.

Les bénévoles

Présents en permanence, accueillants, agréables, et toujours avec le sourire. Ce n'est pas seulement mon ressenti : c'est aussi ce qui est remonté des délégations étrangères. Sur un événement de cette taille, c'est ce qui fait la différence entre une compétition bien organisée et une compétition dont on se souvient.

Les cérémonies d'ouverture et de clôture

Très appréciées, y compris par les autres pays. Elles ont donné à l'événement la dimension qu'il méritait.

Le public

Incroyable. Pour beaucoup d'athlètes, concourir devant une salle comme celle-là restera le souvenir le plus fort de leur carrière.

L'hôtel

L'établissement en lui-même était très bien. Les constats formulés plus loin portent sur la restauration et sur l'organisation autour de l'hôtel, pas sur l'hébergement.

Le comportement des athlètes

Irréprochable, sur toute la durée du stage et de la compétition. Dans des conditions qui n'étaient pas toujours faciles, comme le montre la suite de ce dossier, ils ont tenu leur rôle. Ça mérite d'être souligné avant de parler du reste.

> Ces réussites ne sont pas une formule de politesse avant les critiques. Elles montrent que la France sait organiser un mondial. Les points qui suivent portent sur l'accompagnement de la délégation française, pas sur l'événement lui-même.

4 Stage de préparation

Rappel du calendrier. Stage de préparation du 30 juillet au 2 août. Entraînements les 3, 4 et 5 août. Cérémonie d'ouverture le 5 août. Compétition du 6 au 9 août.

PR-01 Les repas du stage

PRIORITÉ HAUTE

Le problème. Deux choses. La **composition** d'abord : pas de protéine ni de féculent identifiables. Vu plusieurs fois : quinoa, chou, demi-avocat. Les **quantités** ensuite : les portions étaient insuffisantes, y compris pour ce qui était proposé.

Ce que ça représente. Deux athlètes portaient un cardiofréquencemètre Polar pendant le stage. Les relevés montrent environ 2200 kcal dépensées sur la seule session d'entraînement, ce qui situe la dépense journalière totale autour de 3000 kcal. Face à ça, un plat de quinoa, chou et demi-avocat en portion réduite ne couvre rien.

Pourquoi c'est important. Un apport trop pauvre en protéines et en glucides, et trop faible en volume, dégrade la récupération musculaire, l'énergie de fin de journée et le sommeil. L'effet s'accumule sur les quatre jours et se paie à l'entrée en compétition.

Il y a aussi un **effet nerveux direct**, et c'est mon domaine. Un athlète qui a faim devient irritable. Ce n'est pas un défaut de caractère, c'est de la physiologie : glycémie basse, fatigue, tolérance à la frustration qui s'effondre. Ça se traduit par des tensions dans le groupe et une moindre capacité à encaisser une consigne ou un contretemps. À quelques jours d'un championnat du monde, c'est exactement ce qu'on cherche à éviter.

Ce n'est pas nouveau. J'ai vécu exactement le même problème comme athlète en 2012, au championnat du monde organisé en France à Villebon : repas insuffisants en quantité comme en composition pendant la préparation. Quatorze ans et plusieurs générations d'athlètes plus tard, rien n'a changé. Je ne comprends pas que ce point soit encore d'actualité, d'autant qu'il est le plus simple à corriger de tout ce dossier : il suffit d'un cahier des charges et d'un avis de nutritionniste.

Ce que je propose.

1. Faire établir les besoins réels par un nutritionniste du sport, et valider les menus en amont sur cette base.
2. Cahier des charges : une protéine et un féculent à chaque repas principal, les légumes en accompagnement et pas à la place.
3. Fixer des quantités minimales par athlète, opposables au prestataire, et permettre de se resservir.
4. Caler les horaires de repas sur les horaires réels d'entraînement.
5. Prévoir une collation de récupération après les sessions.

Domaine : restauration et logistique de stage · *pilote à identifier*

PR-02 Des journées de 9h à 20h

PRIORITÉ HAUTE

Le problème. Les athlètes sont restés au gymnase de 9h à 20h, tous les jours du stage. Pas parce que l'entraînement le demandait, mais parce qu'aucun véhicule ne pouvait les ramener à l'hôtel plus tôt.

Ce que montre le planning. Le planning du samedi 1er août, versé en annexe 3, est représentatif de toutes les journées de stage. Pour le groupe masculin : départ en bus à 8h30, mise en situation de 9h à 12h30, repas au gymnase de 12h30 à 13h30, puis travail individuel ou soins l'après-midi. Le retour à l'hôtel en bus est programmé à 20h, après un second repas pris sur place à 19h.

Concrètement, l'entraînement officiel de ces athlètes se termine à 12h30, et au plus tard à 16h pour ceux qui souhaitaient continuer à travailler. Ils restent ensuite au gymnase jusqu'à 20h. Soit près de quatre heures d'attente, sans objet sportif, uniquement parce qu'il n'y avait pas de transport.

Pourquoi c'est important. Onze heures sur place, dont une grosse partie en attente. Ça fatigue nerveusement sans rien apporter techniquement, ça empêche de récupérer entre les sessions, ça dégrade le travail de l'après-midi et ça supprime toute coupure mentale avant une échéance majeure. Combinée au déficit alimentaire décrit en PR-01, cette attente prolongée pèse lourd sur l'état nerveux du groupe.

Il faut aussi relever que **les deux repas de la journée étaient pris au gymnase**, à 12h30 et à 19h. Aucun retour à l'hôtel n'était possible entre les deux, alors que rien ne l'imposait sur le plan sportif.

Ce que je propose.

1. Travailler par demi-journées, sauf exception justifiée.
2. Prendre les repas à l'hôtel et plus au gymnase, ce qui suppose une navette (voir MO-03).
3. Libérer les athlètes dès la fin de leur travail effectif, sans les faire attendre le créneau de bus unique.
4. Construire le planning à partir du besoin sportif, puis dimensionner la logistique derrière. Pas l'inverse.

Domaine : planification sportive et transport · *pilote à identifier*

PR-03 Trop de monde dans le gymnase en même temps

PRIORITÉ MOYENNE

Le problème. Trop d'athlètes sur le praticable en même temps, sans organisation définie. Personne n'avait le rôle de réguler. Trois entraîneurs présents l'ont pris en charge, en plus de leurs propres athlètes.

Pourquoi c'est important. À cette densité, on ne peut pas travailler les lancers en sécurité et le temps de praticable utile s'effondre. Le vrai manque est en amont : rien n'avait été prévu pour répartir l'occupation du gymnase, donc tout s'est réglé sur le moment, au coup par coup.

Ce que je propose.

1. Préparer en amont un planning de rotation par groupes ou par disciplines, affiché et connu de tous avant le début du stage.
2. Fixer un nombre maximum d'athlètes présents en simultané, au regard de la sécurité sur les lancers.
3. Caler cette répartition sur les besoins réels de chaque groupe plutôt que sur les créneaux disponibles.

Domaine : coordination sportive de stage · *pilote à identifier*

PR-04 Interdiction de sortir

PRIORITÉ MOYENNE

Le problème. Les athlètes n'ont pas eu le droit de sortir de l'hôtel en dehors des entraînements.

Pourquoi c'est important. Une échéance internationale demande une charge mentale forte et continue. Sans moment pour déconnecter, cette charge ne redescend jamais : usure nerveuse, tensions dans le groupe, sommeil dégradé. Il y a aussi autre chose que la performance. Un championnat du monde, c'est une expérience de vie. La réduire à un aller-retour hôtel-gymnase, c'est en retirer une bonne partie.

Ce que je propose.

1. Prévoir des créneaux de sortie encadrés, écrits à l'avance dans le règlement de délégation, avec des règles claires : horaires, groupes, référent joignable.
2. Distinguer majeurs et mineurs dans ce cadre.
3. Proposer au moins un temps collectif hors contexte sportif, sur la base du volontariat. Ceux qui préfèrent se reposer doivent pouvoir le faire.

Domaine : vie de délégation et règlement intérieur · *pilote à identifier*

PR-05 Aucune phase de repos avant la compétition

PRIORITÉ HAUTE

Le problème. Le stage s'est terminé le 2 août. Des entraînements ont encore eu lieu les 3, 4 et 5. Le 5 était aussi le jour de la cérémonie d'ouverture. La compétition démarrait le 6. Aucun jour de repos entre la fin de la charge et l'entrée en compétition.

Pourquoi c'est important. L'affûtage n'est pas du confort, c'est ce qui permet aux adaptations du travail précédent de se manifester. Sans lui, on entre en compétition avec la fatigue accumulée et sans le bénéfice. Ici l'effet se cumule avec le reste : déficit alimentaire sur quatre jours, journées de onze heures, aucune coupure mentale.

La veille de l'entrée en compétition est le cas le plus parlant. Les athlètes se sont entraînés le matin puis ont enchaîné avec la cérémonie d'ouverture, qui est en soi une longue journée debout, à attendre. Ils sont entrés en compétition le lendemain sans avoir eu une seule journée de récupération depuis le 30 juillet.

Ce que disent les kinés. Les kinés présents sur le mondial m'ont indiqué qu'une semaine de repos est nécessaire entre la fin de la préparation et l'entrée en compétition. Cette recommandation mérite d'être recueillie formellement auprès d'eux et intégrée à la construction des prochains calendriers.

Trois blessés. Trois athlètes se sont blessés sur cette période. Je ne dis pas que les repas, l'attente et l'absence de repos en sont la cause, et je n'ai aucun moyen de l'établir. Mais un déficit énergétique prolongé, une fatigue d'attente et un sommeil dégradé sont des facteurs de risque de blessure connus. Ces trois blessures méritent d'être regardées de près plutôt que classées comme de la malchance.

Ce que je propose.

1. Prévoir une semaine de récupération entre la fin de la préparation et l'entrée en compétition, conformément à ce que préconisent les kinés.
2. Ne pas programmer d'entraînement le jour de la cérémonie d'ouverture. La cérémonie est déjà une journée de charge.
3. Construire le calendrier en partant de la date de compétition et en remontant, et associer les kinés à cette construction.

Domaine : planification sportive et suivi médical · *pilote à identifier*

5 Encadrement fédéral

Ces deux constats couvrent à la fois le stage et la compétition.

EN-01 Encadrement fédéral non couvert en continu

PRIORITÉ HAUTE

Le problème. Le directeur technique fédéral était présent par intermittence, et rien n'était prévu pour couvrir ses absences. Le mardi 4 et le mercredi 5 août, trois entraîneurs se sont retrouvés seuls à gérer l'entraînement, sans référent fédéral joignable. Le mercredi cumulait tout : le DTF était à la coupe des nations le matin puis indisponible l'après-midi, la conseillère technique ne travaillait pas ce jour-là, et c'était par ailleurs le jour de la cérémonie d'ouverture. Le DTF n'était pas non plus présent aux réunions du soir et ne dormait pas avec la délégation.

Pourquoi c'est important. Ce n'est pas un problème de personne. N'importe qui peut avoir des obligations concurrentes ou un imprévu. Le problème, c'est qu'aucune suppléance n'était organisée, et que ça tombe sur les deux derniers jours avant l'entrée en compétition. Ce sont précisément les jours où il faut pouvoir arbitrer vite : adapter une charge, gérer un athlète fatigué, trancher sur un élément. Il n'y avait personne pour le faire.

L'effet sur le groupe compte aussi. On s'est sentis livrés à nous-mêmes. Des entraîneurs ont assuré des fonctions qui n'étaient pas les leurs, en plus de leurs propres athlètes. Et sans décideur aux réunions du soir, aucun point ne pouvait être arbitré le soir même. C'est ce qui s'est produit le soir du retour des fiches décrit en MO-01 : personne n'avait autorité pour déclencher une démarche auprès de l'organisation dans la soirée.

Ce que je propose.

1. Établir un planning de présence de l'encadrement fédéral couvrant toute la durée du stage et de la compétition, avec une règle simple : jamais de créneau sans référent identifié.
2. Vérifier en amont les obligations concurrentes, comme la coupe des nations ou la cérémonie d'ouverture, et organiser la couverture en conséquence. Les jours les plus chargés côté fédéral sont souvent les plus sensibles côté athlètes.
3. Prévoir une suppléance formelle avec délégation de décision écrite, activable dès qu'une absence est connue.
4. Rendre la présence aux réunions quotidiennes obligatoire, et loger l'encadrement avec la délégation.
5. Relevé de décisions écrit chaque soir, envoyé à tous les entraîneurs.

Domaine : direction technique et gouvernance de délégation · *pilote à identifier*

EN-02 Personne ne sait qui fait quoi

PRIORITÉ HAUTE

Le problème. Aucun organigramme de délégation n'a été diffusé. En tant qu'entraîneur présent sur toute la période, je ne saurais pas dire aujourd'hui qui était responsable de la restauration, du transport, de la coordination du gymnase ou de la diffusion des informations techniques. Je sais que la conseillère technique gère la délégation, sans en connaître le périmètre exact.

Pourquoi c'est important. C'est la cause commune de plusieurs constats de ce dossier. Quand un problème apparaît sur place, on ne sait pas à qui l'adresser. On perd du temps, ou on règle soi-même ce qui n'est pas de son ressort. Et quand personne ne sait qui décide, personne ne décide.

C'est aussi pour cette raison que le présent dossier rattache chaque constat à un domaine et non à une personne : je n'ai pas les éléments pour faire autrement.

Ce que je propose.

1. Établir et diffuser un organigramme de délégation avant chaque échéance : pour chaque fonction, un nom, un suppléant, un moyen de contact.
2. Le remettre à tous les entraîneurs en début de stage, avec le planning et le règlement de délégation.
3. Afficher un point de contact unique pour chaque domaine : restauration, transport, technique, médical.

Domaine : gouvernance de délégation · *pilote à identifier*

6 Compétition

MO-01 Zéros découverts trop tard, information non partagée

PRIORITÉ CRITIQUE

Le problème. Le 7 août, jour des préliminaires junior women, les Technical Advisors reçoivent par la voie officielle le retour des fiches, document qui indique ce qui a été reconnu ou non pour chaque athlète. Le Technical Advisor de la Norvège me transmet le sien à **17h01**. C'est ainsi que j'apprends que ces retours sont disponibles.

Le Technical Advisor de la délégation française a reçu le même document, par la même voie, au même moment. Côté français, la prise de connaissance n'intervient pourtant qu'à **21h**. C'est là qu'apparaissent des zéros sur un roulé, dit « guillotine », pour plusieurs athlètes. Trop tard pour demander une explication et agir le soir même. L'explication n'est obtenue que le lendemain matin, alors que des athlètes concouraient déjà dans la journée. Et l'information n'a ensuite été transmise qu'aux athlètes ayant eu le zéro.

Pièce jointe. Annexe 2, capture horodatée du document reçu à 17h01 le 7 août de la part du Technical Advisor norvégien. Le nom de l'athlète a été masqué.

Pourquoi c'est important. Trois pertes qui s'enchaînent.

1. **Les quatre heures perdues.** Les documents étaient bien disponibles à 17h, comme le prouve la pièce en annexe. Entre 17h et 21h, il était encore possible de demander une explication et de préparer une décision au calme.
2. **Le report au lendemain matin.** À ce moment-là des athlètes passaient dans la journée. Modifier un élément devenait plus risqué que le garder. Le choix était déjà fermé.
3. **La diffusion restreinte.** Tous les athlètes qui avaient ce mouvement dans leur solo devaient être informés, pas seulement ceux qui avaient déjà été sanctionnés. Nos athlètes savent de mieux en mieux s'adapter tactiquement en cours de compétition : retirer l'élément, le remplacer, ajuster l'exécution. Mais pour cela, il faut qu'ils sachent. En ne prévenant que les athlètes déjà pénalisés, on a privé les autres de cette possibilité.

Ce que j'en analyse. Le Technical Advisor de la délégation était en même temps directrice de la compétition. Diriger une compétition prend tout le temps et passe forcément en premier. C'est une explication du délai entre 17h et 21h. Ce n'est pas un problème de personne : dans cette configuration, le retard était prévisible.

Un point doit être clairement établi : **la voie officielle a fonctionné.** Le circuit international a livré le document à l'heure, aux Technical Advisors de toutes les nations. Ce n'est donc ni un problème de l'IBTF, ni un problème de délai de diffusion internationale. Le Technical Advisor norvégien a relayé l'information dans la minute à un entraîneur d'une autre délégation. Côté français, quatre heures se sont écoulées. Le retard est exclusivement interne.

Ce que je propose.

1. Rendre incompatibles les fonctions de Technical Advisor de délégation et de direction de compétition sur un même événement.
2. Nommer un Technical Advisor dédié, sans autre mission, dont la première tâche est de dépouiller les retours de fiches dès réception et d'alerter immédiatement.
3. Poser comme règle que toute information technique est collective : elle part à tous les

entraîneurs, pas seulement à ceux directement concernés.

4. Prévoir une procédure de réclamation le soir même, tant que le lendemain n'est pas engagé.

Domaine : encadrement technique de délégation et circulation de l'information · *pilote à identifier*

MO-02 Les repas du soir insuffisants

PRIORITÉ HAUTE

Le problème. Plusieurs dîners se limitaient à un plat seul : une quiche, un croque-monsieur. À partir du mondial, un accompagnement était bien servi, mais il s'agissait de salade. Aucun féculent, donc aucune recharge en glucides après une journée de compétition. Résultat, des athlètes ont commandé à manger tous les soirs, à leurs frais.

Pourquoi c'est important. Trois choses. Côté **nutrition**, ces repas de remplacement viennent de la restauration rapide, gras, pauvres en protéines de qualité, mangés tard : tout ce qu'il ne faut pas pour récupérer et dormir en pleine compétition. Côté **argent**, c'est payé par les athlètes et les familles, en plus de leur participation. Et sur un mondial organisé en France, l'équipe qui reçoit mange dehors.

Pièce jointe. Annexe 1, photo des déchets accumulés à l'entrée de l'hôtel le soir. Le constat s'est répété sur plusieurs soirées.

Ce que je propose.

1. **Prendre les dîners à l'hôtel.** C'est le point le plus important. Un athlète qui rentre de compétition doit manger sur place, dans le calme, et pouvoir rejoindre sa chambre ensuite. Cela suppose de dimensionner le transport en conséquence.
2. Mettre un cahier des charges de restauration dans le contrat hôtelier, validé par un nutritionniste du sport : protéine, féculent et légume à chaque dîner. La salade ne remplace pas un féculent.
3. Calibrer les portions sur une charge de compétition, et permettre de se resservir.
4. Garantir un en-cas de récupération après les sessions tardives.
5. Faire vérifier les repas chaque jour par un référent délégation, avec la capacité d'exiger un ajustement immédiat auprès du prestataire.

Domaine : restauration et prestataire hôtelier · *pilote à identifier*

MO-03 Pas assez de transport

PRIORITÉ HAUTE

Le problème. Les moyens disponibles ne permettaient pas d'assurer une navette continue entre le gymnase, l'hôtel et l'Arena. C'est la cause directe des journées de 9h à 20h décrites en PR-02.

Pourquoi c'est important. Le transport n'est pas un détail logistique. Il commande le rythme de la journée, la récupération, les repas, et la possibilité de sortir un athlète en difficulté. Sous-dimensionné, il contraint toute l'organisation sportive.

Ce que je propose.

1. Prévoir systématiquement deux véhicules, bus ou minibus, à disposition permanente de la délégation.
2. Afficher un plan de rotation horaire couvrant toute l'amplitude de la journée.
3. Garder une capacité de transport hors créneaux, pour les imprévus : blessure, retour anticipé, urgence.

Domaine : transport et logistique · *pilote à identifier*

MO-04 Des athlètes en compétition mis sur l'organisation

PRIORITÉ MOYENNE

Le problème. Des athlètes engagés dans la compétition ont été sollicités pour des tâches d'organisation.

Pourquoi c'est important. Un athlète en compétition doit être disponible pour sa préparation, point. Toute mission d'organisation consomme de l'attention et de l'énergie qui manqueront sur le praticable. Et ça les met en porte-à-faux : difficile de refuser quand la demande vient de l'organisation de son propre championnat.

Ce que je propose.

1. Poser comme règle qu'aucun athlète engagé ne se voit confier de mission d'organisation pendant la compétition.
2. Calculer en amont le nombre de bénévoles nécessaire pour ne jamais avoir à se rabattre sur les compétiteurs.

Domaine : organisation événementielle et bénévoles · *pilote à identifier*

MO-05 Retour du lundi matin non organisé

PRIORITÉ MOYENNE

Le problème. Rien n'était prévu pour le départ de l'hôtel le lundi matin.

Pourquoi c'est important. Après plusieurs jours d'engagement, les athlètes et les familles ont dû se débrouiller seuls sur un point qui relevait de la délégation. L'impact sportif est nul mais la fin d'un événement, c'est ce qui reste en mémoire.

Ce que je propose.

1. Intégrer le départ au plan de transport dès le début, au même titre que l'arrivée.
2. Diffuser un document logistique unique en début de séjour, couvrant tout jusqu'au retour.

Domaine : transport et logistique · *pilote à identifier*

MO-06 Prise de parole du samedi soir, veille de finale

PRIORITÉ HAUTE

Le problème. Le samedi soir, veille des finales, une prise de parole officielle devant la délégation a présenté les excuses de la fédération aux athlètes éliminés. Environ 90 % des sélectionnés concouraient encore le lendemain.

Pourquoi c'est important. La veille d'une finale, ce que reçoit un athlète doit le porter, pas le ramener à l'échec des autres. Le message était sincère et légitime sur le fond, mais adressé au mauvais public au mauvais moment. L'impact a été net chez les juniors, qui n'ont pas compris ce qui se passait ni ce qu'on attendait d'eux. À ce stade, on ne remet pas en cause, on n'explique pas, on ne s'excuse pas devant le groupe : on envoie en confiance.

Ce que je propose.

1. Réserver les prises de parole collectives de la veille de finale à un registre motivationnel, sans exception.
2. Adresser aux entraîneurs les messages relatifs aux éliminations, à charge pour eux de les porter à leurs athlètes au bon moment.
3. Faire relire les prises de parole officielles en délégation par le DTF ou un préparateur mental avant diffusion. C'est un réflexe simple qui évite ce type d'effet.
4. Prévoir un temps dédié après la compétition pour ce qui doit être dit aux éliminés.

Domaine : communication en délégation · *pilote à identifier*

MO-07 Aucun temps de félicitations à la fin de la compétition

PRIORITÉ MOYENNE

Le problème. La compétition s'est terminée sans moment collectif de reconnaissance. Il y avait auparavant un pot de fin avec une prise de parole du président et du DTF. Rien de tel cette fois.

Pourquoi c'est important. C'est ce qui referme proprement une échéance. Un athlète qui a préparé son mondial pendant un an a besoin d'entendre que ça comptait, quel que soit son résultat. Sans ce temps, chacun rentre chez soi seul avec sa performance, et le sentiment dominant devient l'abandon plutôt que la fierté. Sur un mondial organisé en France, avec les résultats obtenus, l'occasion était réelle. C'est aussi ce qui donne envie aux jeunes de revenir.

Ce que je propose.

1. Inscrire au programme de chaque échéance internationale un temps de clôture avec la délégation : prise de parole du président et du DTF, tous les athlètes réunis.
2. Reconnaître le collectif, pas seulement les médaillés.
3. Le prévoir dès le plan logistique, avec la salle et le créneau réservés, pour que ça ne saute pas faute de place au planning.

Domaine : vie de délégation et reconnaissance · *pilote à identifier*

7 Vue d'ensemble

Quatorze constats, dix domaines. Deux concentrent l'essentiel : **la restauration** et **la circulation de l'information**.

Domaine	Constats	Priorité	Pilote
Encadrement technique et circulation de l'information	MO-01	**Critique**	*à identifier*
Restauration et prestataire	PR-01, MO-02	Haute	*à identifier*
Planification sportive et suivi médical	PR-02, PR-05	Haute	*à identifier*
Transport et logistique	MO-03, MO-05	Haute	*à identifier*
Direction technique et gouvernance	EN-01, EN-02	Haute	*à identifier*
Communication en délégation	MO-06	Haute	*à identifier*
Coordination sportive de stage	PR-03	Moyenne	*à identifier*
Vie de délégation	PR-04	Moyenne	*à identifier*
Organisation événementielle et bénévoles	MO-04	Moyenne	*à identifier*
Reconnaissance et clôture	MO-07	Moyenne	*à identifier*

Ce qui revient partout

Au-delà des constats pris un par un, trois mécanismes se répètent.

1. **L'information ne descend pas, ou pas à tout le monde.** Retour des fiches, décisions de réunion, explications techniques : à chaque fois l'info existait quelque part et n'est pas arrivée à temps, ou n'est arrivée qu'à une partie des gens. C'est le point le plus lourd, parce qu'il prive de décision ceux qui sont responsables de l'athlète.
2. **La logistique commande le sportif.** Les journées d'entraînement ont été calées sur la disponibilité des véhicules, pas sur le besoin de préparation. Le calendrier n'a pas laissé de place au repos avant la compétition. Il faut inverser l'ordre.
3. **Les rôles ne sont ni attribués ni connus.** Aucun organigramme n'a circulé. Référent restauration, référent réglementaire, suppléance décisionnelle : plusieurs fonctions nécessaires n'avaient pas de titulaire, et celles qui en avaient un n'étaient identifiées par personne. Résultat, des entraîneurs déjà en charge d'athlètes ont absorbé ce qui manquait.

8 Ce que je propose de faire

Avant la prochaine échéance internationale

1. **Écrire et diffuser un organigramme de délégation** avec, pour chaque fonction, un titulaire, un suppléant et un contact : chef de délégation, DTF, conseiller technique, Technical Advisor, référent réglementaire, référent restauration, référent transport, référent médical. Le remettre à tous les entraîneurs en début de stage.
2. **Poser la règle d'incompatibilité** entre Technical Advisor de délégation et direction de compétition.
3. **Prévoir une semaine de repos** entre la fin de la préparation et l'entrée en compétition, en associant les kinés à la construction du calendrier.
4. **Écrire le circuit d'information en compétition** : canal unique, diffusion à tous les entraîneurs sans filtre, y compris à ceux qui ne sont pas directement concernés.
5. **Faire un cahier des charges de restauration** validé par un nutritionniste du sport, opposable au prestataire.
6. **Dimensionner le transport avant le planning sportif**, deux véhicules disponibles en continu.
7. **Cadrer les prises de parole officielles** : registre motivationnel la veille des finales, et un temps de clôture avec félicitations à la fin de chaque échéance.

Veille technique

1. Mettre en place une analyse des interprétations techniques en vigueur avant chaque échéance internationale, et la diffuser à tous les entraîneurs de la délégation.
2. S'appuyer sur la présence française dans les instances internationales pour anticiper les évolutions d'interprétation, au lieu de les subir en compétition.

Suites

- Confronter ce dossier aux retours recueillis par la fédération auprès des athlètes et de l'encadrement.
- Le présenter en réunion et identifier collectivement les pilotes par domaine.
- En tirer un cahier des charges de délégation réutilisable.
- Faire un point d'étape à six mois.

Jason Travers

Entraîneur et préparateur mental
Ancien athlète de haut niveau, international français
Membre du comité directeur — FFSTB
Responsable de la sous-commission Accession Nationale
Co-responsable de la sous-commission des Athlètes
Membre de l'Executive Board — IBTF

9 Annexes

Annexe 1 — Restauration : repas commandés à l'extérieur

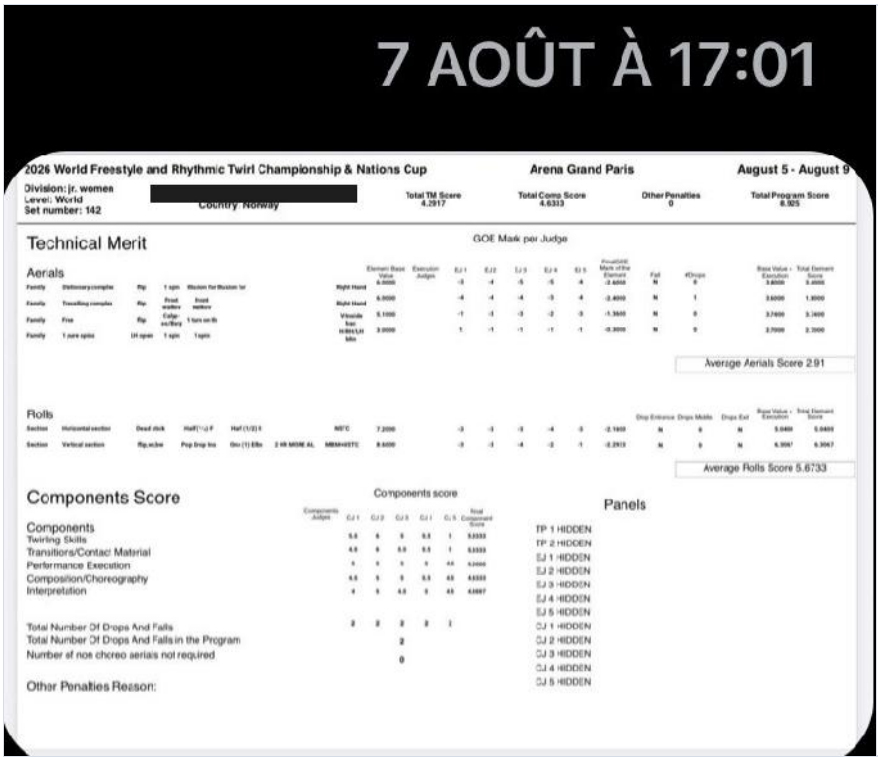
Photographie prise à l'entrée de l'hôtel de la délégation, en soirée, pendant la compétition.



Déchets accumulés à l'entrée de l'hôtel de la délégation, le soir.
Emballages de restauration rapide et boissons sucrées. Constat répété sur plusieurs soirées.

Annexe 2 — Retour de fiche reçu le 7 août à 17h01

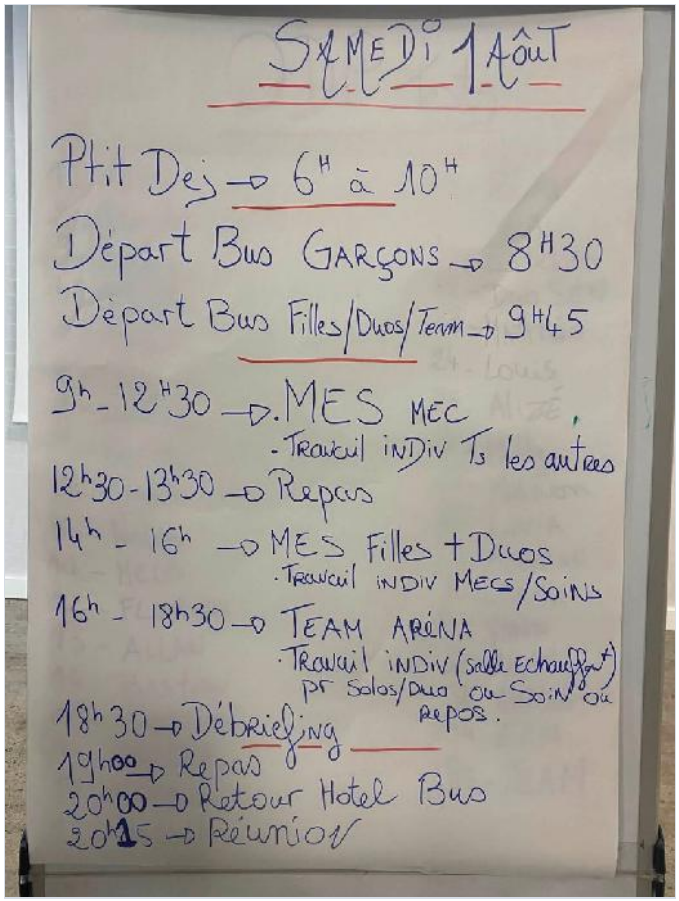
Retour de fiche transmis par le Technical Advisor de la Norvège, qui l'avait reçu par la voie officielle. L'horodatage établit que ces documents étaient bien disponibles à 17h pour les Technical Advisors de toutes les nations, y compris celui de la délégation française. Le nom de l'athlète a été masqué.



Capture reçue le 7 août à 17h01. Division jr. women, délégation norvégienne.

Annexe 3 — Planning du samedi 1er août

Planning affiché à la délégation, représentatif de l'ensemble des journées de stage. Départ en bus à 8h30 pour le groupe masculin, mise en situation jusqu'à 12h30, deux repas pris au gymnase, retour à l'hôtel programmé à 20h.



Planning du samedi 1er août 2026, stage de préparation.

Nouveau système de jugement Pratique Technique

Afin d'uniformiser la méthodologie de jugement entre les juges issus de la pratique technique (NBTA) et ceux de la pratique artistique (WBTF), l'IBTF a travaillé à l'élaboration d'un **nouveau système de jugement commun à l'ensemble des disciplines** proposées lors des Coupes et Championnats internationaux techniques.

Ce nouveau système sera mis en application à compter de **2027**, notamment lors de la compétition internationale qui se déroulera à **Liverpool en août 2027**.

1. Disciplines concernées

Le nouveau système de jugement s'appliquera aux disciplines suivantes :

- X-Strut
- Solo 1 bâton
- Solo 2 bâtons
- Solo 3 bâtons
- Duet
- Artistic Twirl
- Artistic Pair
- Twirl Team
- Twirling Corps

2. Principales évolutions du système de jugement

La mise en place de ce nouveau système **n'aura pas d'impact sur le montage chorégraphique** des prestations.

Les principales modifications par rapport à la méthodologie actuellement en vigueur sont les suivantes :

- **Nouvelle échelle de notation**, comprise entre 0 et 100 ;
- **Deux notes distinctes** :
  - une note regroupant l'ensemble des critères liés à la **composition** ;
  - une note regroupant l'ensemble des critères liés à **l'exécution**.
- Chacune de ces notes sera établie sur une échelle de 0 à 100, puis divisée par deux afin d'obtenir une **note finale sur 100** ;
- **Modification des pénalités et de leur valeur**.

3. Modification du règlement sportif

La mise en place de ce nouveau système de jugement entraînera également une **adaptation des minima sportifs**, afin de les rendre cohérents avec la nouvelle échelle de notation.

Vous trouverez ci-dessous le détail des nouveaux minimas :

MINIMA A PARTIR DU 1er JANVIER 2027

Solo Préliminaire	20 points
X-Strut Novice	20 points
Solo Artistic twirl Intermédiaire	40 points
X-Strut Supérieur	40 points
Solo 3 Bâtons	60 points
Solo et Rhythmic Avancé	60 points
X-Strut Excellence	60 points
Duet Débutant	30 points
Duet Supérieur	50 points
Equipe Minime	30 points
Equipe Junior et Senior B	40 points
Equipe Junior et Senior A	50 points
Twirling Corps MINIME	30 points
Twirling Corps	50 points
Equipes Pompons Minime	50 points
Equipe pompons juniors et seniors	60 points

4. Formation des juges

L'ensemble des juges internationaux bénéficie d'une formation au nouveau système de jugement dispensée par l'IBTF entre **septembre et décembre 2026**.

En parallèle, la **sous-commission Juges** a mis en place des visioconférences destinées à l'ensemble des juges techniques français sur cette même période. Ces sessions permettront aux juges de bénéficier de la formation en français et de s'approprier progressivement la nouvelle méthodologie.

L'ensemble des éléments de la méthodologie sera ensuite repris, approfondi et travaillé lors du **séminaire des juges**, qui se tiendra les **9 et 10 janvier 2027 à Antony**.

4. Informations aux clubs

Un webinaire sera proposé au club d'ici fin octobre afin de leur présenter les grandes lignes du nouveau système de jugement. En parallèle, un groupe de travail écrit cette nouvelle méthodologie de jugement en français afin de pouvoir la diffuser à l'ensemble des clubs.

5. Proposition de mise en application

Afin de permettre aux juges de maîtriser et d'appliquer cette nouvelle méthodologie, mais également de garantir la cohérence de la sélection des athlètes pour les championnats nationaux et internationaux, la **sous-commission Juges sollicite le Comité Directeur** afin que le nouveau système de jugement soit officiellement applicable **à compter du 1er janvier 2027**.

Sportivement,

PROGRAMME DE FIDELITE FFSTB

COMMISSION COMMUNICATION / INFORMATIQUE

RÉFLEXIONS, FONCTIONNEMENT, DÉVELOPPEMENT

Pourquoi un programme de fidélité ?

Le programme de fidélité vient compléter les dispositifs existants afin de **favoriser la prise de licence** et d'en renforcer l'attractivité, avec des retombées souhaitées clairement identifiées :

01.
RECETTES FINANCIÈRES DIRECTES ET INDIRECTES

02.
RENFORCEMENT DE LA COMMUNAUTÉ ET DU SENTIMENT D'APPARTENANCE

03.
MEILLEURE ATTRACTIVITÉ AUPRÈS DES SPONSORS / PARTENAIRES

04.
DIVERSIFICATION DES MOTIVATIONS À L'ENGAGEMENT BÉNÉVOLE / À LA FORMATION

05.
POURSUIVRE LA TRANSFORMATION DIGITALE ET LE DÉVELOPPEMENT DES OUTILS NUMÉRIQUES

A qui s’adresse ce programme de fidélité ?

Tout type de licenciés.

IMPORTANT :
RÉCOMPENSER L’ENGAGEMENT PLUTÔT QUE LA DÉPENSE

Le programme de fidélité FFSTB ne doit pas être conçu comme un programme commercial classique dans lequel les avantages obtenus sont proportionnels au montant dépensé. Les récompenses doivent **valoriser l'engagement envers la fédération**, et non le pouvoir d'achat du licencié.

L'objectif principal est de **renforcer le sentiment d'appartenance** à la FFSTB, de reconnaître la contribution de chacun à la vie fédérale et de donner une valeur supplémentaire à la licence, au-delà de la seule pratique sportive.

Cette approche permet de construire un **programme inclusif, accessible à tous les profils** de licenciés. Une piste de réflexion est engagée afin de créer un système de fidélisation progressif selon le statut du licencié.

Nous conservons l’objectif : Plus je m’investis, plus j’ai davantages

STATUT 1

LICENCE SUPPORTER

AVANTAGES PARTENAIRES FÉDÉRAUX

PARRAINAGE

AVANTAGES ORGANISATEURS *(SOUS CONDITIONS)*

STATUT 2

LICENCE SPORTIVE

AVANTAGES PARTENAIRES FÉDÉRAUX

PARRAINAGE

AVANTAGES ORGANISATEURS *(SOUS CONDITIONS)*

CAGNOTTAGE *(GOODIES + TEXTILE)*

STATUT 3

LICENCE DIRIGEANT

AVANTAGES PARTENAIRES FÉDÉRAUX

PARRAINAGE

AVANTAGES ORGANISATEURS *(SOUS CONDITIONS)*

CAGNOTTAGE *(GOODIES + TEXTILE + MARKETING)*

AVANTAGES EQUIPEMENTIER OFFICIEL

STATUT 4

CADRES FÉDÉRAUX

AVANTAGES PARTENAIRES FÉDÉRAUX

PARRAINAGE

AVANTAGES ORGANISATEURS *(SOUS CONDITIONS)*

CAGNOTTAGE *(GOODIES + TEXTILE + MARKETING)*

AVANTAGES EQUIPEMENTIER OFFICIEL

AVANTAGES DIPLÔMÉS FÉDÉRAUX

STATUT 5

SALARIÉS & ÉLUS

AVANTAGES PARTENAIRES FÉDÉRAUX

PARRAINAGE

AVANTAGES ORGANISATEURS *(SOUS CONDITIONS)*

CAGNOTTAGE *(GOODIES + TEXTILE + MARKETING)*

AVANTAGES EQUIPEMENTIER OFFICIEL

PARTENARIAT TEXTILE

CADEAUX ANNIVERSAIRE

Composer le programme de fidélité

DÉTAIL DES MESURES ENVISAGÉES POUR COMPOSER LE PROGRAMME DE FIDÉLITÉ.

MESURE 1 — ACCÉDER AUX AVANTAGES DES PARTENAIRES FFSTB

Objectif : permettre à tout licencié FFSTB de bénéficier d'offres négociées auprès des partenaires de la fédération

Fonctionnement envisagé :

- Référencer les partenaires et leurs offres sur une présentation globale “Programme de fidélité” ainsi que sur la page “Partenaires” du site fédéral.
- Réserver l'accès aux offres aux licenciés, via un justificatif de licence, un code ou un espace connecté.
- Définir pour chaque partenaire les conditions de l'avantage : réduction, offre exclusive, cadeau, accès privilégié, etc. / Mettre à jour les offres et suivre leur utilisation.

Développement à prévoir : géré par nos équipes internes

MESURE 2 — SYSTÈME DE CAGNOTTE SUR LA BOUTIQUE E-COMMERCE

Objectif : encourager les achats sur la boutique fédérale.
Le site e-commerce existe déjà et sa maintenance ainsi que la mise à jour des produits sont gérées en interne. Le budget à prévoir concerne donc principalement le développement du système de cagnotte et son intégration à la boutique existante.

Fonctionnement envisagé :
Sur la base de l'exemple :

- 1 € dépensé = 1 point "Lya" cagnotée 
- 200 Lya = 10 € de remise sur une prochaine commande
- Les points sont crédités après validation de la commande.
- Les points sont déduits lorsque le licencié utilise sa cagnotte.
- Le solde et l'historique des points sont consultables par le client.

Il faudra également définir les règles concernant les remboursements, les annulations, le cumul avec les promotions et la durée de validité des points.

Développement à prévoir :
Il existe deux approches. Même si le système n'existe pas actuellement sur la boutique, il n'est pas nécessairement indispensable de le développer entièrement sur mesure.

Option A — Ajouter une extension de fidélité

Budget estimatif d'installation, configuration et intégration, hors éventuelle licence annuelle.
Extension compatible avec le logiciel e-commerce actuel / Adapter les règles, l'affichage et le parcours d'achat.

Option B — Développement sur mesure

Estimation pour un système simple, intégré à la boutique existante.
Développer le calcul des points, le stockage du solde, la conversion en remise, l'affichage du compte client et les règles de gestion des commandes.
Ce budget suppose que la boutique ne dispose pas de connexion complexe à un système externe.

MESURE 3 — SYSTÈME DE PARRAINAGE LORS DE LA PRISE DE LICENCE

Objectif : encourager les licenciés à faire connaître la FFSTB et à recruter de nouveaux licenciés, en récompensant leur engagement par un avantage utilisable sur la boutique fédérale.
Contrairement à la cagnotte, qui récompense les achats, le parrainage récompense ici une action de développement fédéral : faire adhérer une nouvelle personne à la FFSTB.

Fonctionnement envisagé :
Exemple : un licencié recommande la FFSTB à une personne qui prend sa licence.

- Le nouveau licencié indique le code de parrainage de son parrain lors de sa prise de licence (numéro de licence)
- La prise de licence est validée et le paiement confirmé.
- Le système vérifie que le parrainage est éligible et n'a pas déjà été récompensé.
- Le parrain reçoit un avantage de 5 € à utiliser sur la boutique e-commerce sous forme de code promotionnel.
- Un code promotionnel unique est généré ou un crédit est directement ajouté au compte client.

Comment relier la prise de licence à la boutique ?

Option A — Gestion manuelle
Ajouter un champ « Code de parrainage » au formulaire de prise de licence, si l'outil le permet.
Vérifier périodiquement les parrainages validés.
Créer un code de réduction de 5 € pour chaque parrain récompensé.
Envoyer le code par e-mail.
Limite : traitement manuel et risque d'erreur si le volume augmente.

Option B — Automatisation partielle
- *Collecter le code de parrainage à la prise de licence.*
- *Générer automatiquement un code promotionnel unique sur la boutique.*
- *Notifier le parrain par e-mail.*

Limite : une validation manuelle peut rester nécessaire si les deux systèmes ne communiquent pas directement.

Option C — Automatisation complète
- *Connexion entre Exalto et le site e-commerce.*
- *Validation de la nouvelle licence.*
- *Contrôle des doublons et des conditions d'éligibilité.*
- *Génération automatique d'un code promo unique*
- *Envoi au parrain et suivi de l'utilisation du code.*

Limite : dépend des possibilités d'intégration des deux plateformes et de leurs clés API.



MESURE 4 — CADEAU ANNIVERSAIRE

Objectif : renforcer le sentiment de reconnaissance et d'appartenance à la FFSTB en offrant aux salariés et élus un avantage à l'occasion de leurs anniversaires.
L'idée est de créer une attention simple et valorisante sans condition de dépense préalable et sans minimum d'achat.

Fonctionnement envisagé :

- Utiliser la date de naissance renseignée lors de la prise de licence.
- Délivrer un goodies à cette occasion OU
- Envoyer un mail personnalisé le jour de l'anniversaire avec un code promo unique valable 1x sous 30 jours.

Développement à prévoir :
Prévoir de développer le mailing avec une automatisation selon la date renseignée lors de la prise de licence. Le message doit être prêt mais personnalisable (prénom, code promo unique).

MESURE 5 — RÉCOMPENSER L'OBTENTION D'UN DIPLÔME FÉDÉRAL

Objectif : valoriser l'investissement des licenciés dans la formation fédérale en leur accordant un avantage exclusif à l'obtention d'un diplôme reconnu par la FFSTB.
Ce dispositif permet de reconnaître l'engagement des juges, entraîneurs, directeurs de compétition et autres diplômés fédéraux, tout en encourageant la formation et la montée en compétences au sein de la fédération.

Fonctionnement envisagé :

- Le licencié obtient un diplôme fédéral.
- Son statut est mis à jour dans Exalto.
- Le changement de statut déclenche l'attribution d'un avantage préalablement défini et possiblement différent selon le diplôme.
- Le licencié reçoit automatiquement un e-mail contenant son avantage.
- L’avantage doit être utilisable une seule fois selon les conditions définies.

Principe important : la récompense est liée à l'obtention effective du diplôme, et non au montant dépensé par le licencié.

Développement à prévoir :
Le coût dépend du lien entre le changement de statut sur Exalto et la délivrance automatique de l’avantage.



MESURE 6 — AVANTAGES SUR SITE POUR LES ORGANISATEURS D'ÉVÉNEMENTS NATIONAUX

Objectif : remercier et valoriser les bénévoles qui contribuent à l'organisation des événements nationaux de la FFSTB, notamment les finales des championnats de France, en leur accordant des avantages exclusifs sur place.
L'idée est de reconnaître concrètement leur investissement au service de la fédération et de renforcer leur sentiment d'appartenance.

Fonctionnement envisagé :
Exemple : 15 % de remise sur l'ensemble du stand FFSTB pour les licenciés identifiés comme “staff” lors de l'événement.

Deux systèmes d'identification sont possibles :

- Inscription en amont : les organisateurs sont recensés avant l'événement, avec vérification de leur licence et validation de leur rôle par le responsable de l'organisation.
- Identification sur site : les bénévoles sont reconnus grâce à un badge spécifique, un bracelet ou une liste validée transmise à l'équipe tenant le stand FFSTB.

La remise est ensuite appliquée directement lors du passage en caisse.

MESURE 7 — AVANTAGES ÉQUIPEMENTIER TEXTILE

Objectif : valoriser les licenciés FFSTB (licence dirigeant, cadres fédéraux, salariés et élus) en leur donnant accès à des avantages exclusifs auprès de l'équipementier officiel de la fédération.
Ce dispositif permettrait de valoriser l'engagement tout en consolidant le partenariat commercial entre la FFSTB et son équipementier.

Fonctionnement envisagé :
L'avantage reste à négocier avec l'équipementier officiel. Plusieurs possibilités peuvent être envisagées :

- Remise permanente sur le textile de l'équipementier.
- Code promotionnel annuel réservé aux bénéficiaires.
- Accès anticipé à certaines collections ou à des équipements spécifiques.

2. Deux solutions techniques possibles

Option A — Gestion par l'équipementier

Transfert de la liste à jour entre la FFSTB et l'équipementier

Gestion par l'équipementier des codes promotionnels, des accès réservés ou des remises directement sur sa boutique.

Option B — Gestion par l'équipementier

La FFSTB centralise les droits d'accès et redirige les bénéficiaires vers une offre dédiée, ou leur délivre des codes utilisables chez l'équipementier.

MESURE 8 — AVANTAGES ÉQUIPEMENT TEXTILE POUR LES SALARIÉS ET LES ÉLUS

Objectif : valoriser les salariés / élus de la FFSTB en leur donnant accès à une gamme textile exclusive.
Ce dispositif permettrait d'uniformiser l'image de ces acteurs lors des regroupements / évènements impliquant la fédération (institutionnel, national, international).

Fonctionnement envisagé :
L'avantage reste à négocier avec l'équipementier officiel ou tout autre équipementier textile selon tarifications et conditions contractuelles actuelles. L'avantage serait de pouvoir fournir une gamme textile FFSTB à chacun selon les conditions de "don en nature" applicables.

TOUTES CES MESURES SONT THÉORIQUES ET NON-DÉFINITIVES. AUCUN CONTACT N'A ÉTÉ PRIS AVEC LES DIFFÉRENTS ACTEURS IMPLIQUÉS ET/OU MENTIONNÉS SUR CE DOSSIER.

TOUTE IDÉE SUPLÉMENTAIRE FORMULÉE PAR LE COMITÉ DIRECTEUR, LES SALARIÉS OU LE GROUPE DE TRAVAIL PEUT ÊTRE AJOUTÉE ET SOUMISE AU VOTE LORS DE LA PRÉSENTATION OFFICIELLE DE CE PROGRAMME DE FIDELITÉ.

Rétroplanning - Tableau de synthèse

PÉRIODE	PHASE	ACTIONS PRINCIPALES	OBJECTIF
OCT. – DÉC. 2026	**ÉTUDE**	Définition des objectifs, des avantages et des publics concernés. Étude des outils existants.	Définir le programme et son périmètre
OCT. 2026 – JANV. 2027	**PRISE DE CONTACT & DEVIS**	Contact des acteurs externes. Demande de devis et étude de faisabilité.	Identifier les partenaires, les coûts et les contraintes
FÉV. 2027	**VALIDATION CODIR**	Présentation du projet, arbitrage budgétaire et validation des mesures	Valider le budget et le périmètre du lancement
MARS – JUIN 2027	**DÉVELOPPEMENT**	Configuration des avantages simples, (codes promotionnels - fonctionnalités - mailing etc...)	Préparer les avantages pour septembre 2027
AVR. – AOÛT 2027	**COMMUNICATION**	Création de l'identité du programme, préparation des supports et information des clubs et licenciés.	Faire connaître le programme avant son lancement
AOÛT 2027	**TESTS & VALIDATION**	Tests techniques, vérification des avantages et validation des partenariats.	Garantir un lancement opérationnel
SEPT 2027	**LANCEMENT OFFICIEL — VAGUE 1**	Mise en ligne et activation des premiers avantages du programme de fidélité	Lancer le programme auprès des licenciés
OCT 2027 - AOÛT 2028	**DEVELOPPEMENT ET VALIDATION**	Configuration des avantages + complexes	Préparer les avantages pour septembre 2028
SEPT 2028	**LANCEMENT OFFICIEL — VAGUE 2**	Mise en ligne et activation des nouveaux avantages du programme de fidélité	Ettofer le programme

TEMPS D'ÉCHANGE

COMMISSION COMMUNICATION / INFORMATIQUE

RÉFLEXIONS, FONCTIONNEMENT, DÉVELOPPEMENT