



COMITÉ
HAUTS
DE SEINE

HORIZON 2030





La feuille de route « Horizon 2030 » a été élaborée en 2022 et constitue le document de référence du Comité des Hauts-de-Seine de tennis, autant dans les actions qu'il mène directement que dans le soutien qu'il propose aux clubs du département. Son impact se mesure concrètement dans le développement et la structuration de nos organisations.

Alors que l'équipe dirigeante du Comité 92 commence un nouveau mandat confié par les clubs et que de nouveaux projets d'avenir doivent être lancés, nous avons souhaité actualiser cette feuille de route et renforcer les actions déjà entreprises ensemble.

Les Hauts-de-Seine sont aujourd'hui le premier territoire français pour le tennis, le padel et leurs disciplines associées. En 2025, nous franchissons le cap historique des 49 000 licenciés. C'est le formidable résultat d'un travail collectif, celui de l'ensemble des clubs du département, de leurs bénévoles et de leurs salariés, appuyés par le Comité départemental et toute la Fédération française de tennis.

Ce développement est une source de fierté mais il oblige aussi à regarder devant nous. Comment le prolonger et le bonifier dans les prochaines années ?

Cela n'a rien d'une évidence car nos disciplines, comme le reste du sport français, font face à plusieurs « chocs » simultanés.

- **Choc sociétal et démographique**, avec les changements des modes et rythmes de vie (accentués par le Covid), la multiplication des loisirs et le vieillissement de la population,
- **Choc économique**, avec la crise quasi-permanente des finances publiques,
- **Choc numérique**, avec la digitalisation à vitesse accélérée de notre quotidien, l'omniprésence des réseaux sociaux et les usages possibles de l'intelligence artificielle,
- **Choc environnemental** enfin, avec les effets du changement climatique qu'il faut anticiper (infrastructures, consommation, transports...).

La plus grande des menaces serait donc de les ignorer et de ne pas agir dès maintenant pour s'y adapter.

Notre modèle historique est en effet remis en question par ces changements. Ils appellent des actions nouvelles qui restent, pour la plupart, à construire.

Il ne s'agit pas uniquement d'apprendre à vivre avec de nouvelles contraintes. Il s'agit aussi de répondre à de nouvelles attentes, de nouvelles opportunités qui aideront les clubs à se développer davantage et toucher de nouveaux publics. Sinon d'autres le feront à notre place.

Le défi est considérable. Toute l'activité d'un club sera concernée, des pratiques pédagogiques à la gouvernance, en passant par la gestion des infrastructures.

C'est toute l'importance du projet commun entre les clubs de tennis des Hauts-de-Seine et leur Comité départemental.

Devant l'ampleur des transformations en cours, les dirigeants des clubs ne doivent pas rester seuls. La dynamique de changement doit être collective et concerner tous les clubs, quels que soient leur nombre d'adhérents ou leur budget.

Notre Comité a développé dans ce but des actions d'accompagnement, de conseil, de coopération, et de mutualisation, co-construites avec les clubs. Nous sommes particulièrement attachés à la démarche collaborative « Ensemble avec les clubs » (EALC), animés par le Comité, qui réunit les élus et les salariés des clubs, et permet d'élaborer collectivement des réponses structurelles aux interrogations des clubs : organisation, pratiques sportives, métiers, gouvernance, management.

Nous voulons continuer à fédérer autour de cette vision partagée, qui tient compte des spécificités de chacun et de notre histoire, et qui se projette à la fin de la décennie pour définir la place et le fonctionnement du club multi raquettes de demain.

« Horizon 2030 » nous aidera à réaliser cette ambition.



**COMITÉ
HAUTS
DE SEINE**

60 clubs affiliés et structures habilitées

Projet commun «HORIZON 2030» : 14 axes
pour répondre aux chocs : sociétal/démographique,
économique, numérique et environnemental

NOTRE METHODE	PRATIQUES			
<p>Démarche de co-construction Comité 92/Clubs (EALC) : Séminaire biennal, Salon des clubs et de l'innovation, réunions de secteur, rencontres thématiques d'échanges</p> <p>Actions du Comité 92 pour appuyer l'action des clubs : Information, accompagnement, conseil, formations, méthodes, outils numériques, programmes de soutien FFT, rencontres, partage d'expériences, ...</p>	- 1 - Développer de nouvelles activités	- 2 - Faciliter l'accès à l'offre sportive	- 3 - Améliorer l'expérience utilisateur	- 4 - Favoriser l'excellence sportive
	VIE DE CLUB			
	- 5 - Poursuivre la profession- nalisation des clubs	- 6 - Adapter la gouvernance des clubs	- 7 - Accroître les compétences et favoriser l'engagement des bénévoles	- 8 - Diversifier et perenniser le modèle économique des clubs
	ACTEURS DU TERRITOIRE			
	- 9 - Participer aux politiques publiques locales	- 10 - Optimiser la gestion des équipements sportifs	- 11 - Structurer la relation avec les collectivités	
	COMITE 92			
	- 12 - Renforcer la gouvernance et ses compétences	- 13 - Proposer un centre de ressources pour les clubs	- 14 - Innover et accompagner l'excellence sportive avec le centre départemental	

• PRATIQUES : Développer de nouvelles activités

Les constats

Recherche croissante d'une pratique sportive axée sur le bien-être personnel et la détente, le loisir, alors que la compétition est devenue une motivation marginale chez les adultes.

Désir de multi-activité parmi les pratiquants sportifs (aussi bien encadrée qu'autonome).

Baisse de la natalité et vieillissement de la population française, avec une pratique sportive spécifique chez les seniors, voire les 40 ans + (bien vieillir et se préparer à bien vieillir).

Les attentes : Quel club en 2030 ?

Développer une offre diversifiée d'activités sportives dans les clubs pour anticiper les évolutions démographiques et répondre aux nouvelles attentes sociales de l'ensemble des publics (jeunes/adultes actifs/seniors, hommes/femmes, loisir/compétition...), en complémentarité de l'offre traditionnelle de tennis.

Nos atouts

Une forte attractivité des clubs des Hauts-de-Seine sur leur cœur de métier historique, le tennis :

Ils devraient regrouper près de 50 000 licenciés en 2025 – ce qui en fait le premier sport fédéral du département).

Le projet commun Clubs / Comité 92

Clubs

- Développement d'**une offre de tennis « santé/bien-être » de qualité**, adaptée à toutes les générations et notamment au public féminin, et plus globalement de pratiques loisirs à destination du plus grand nombre.
- Développement d'une **offre multi-raquettes**, autour de la pratique du **padel** mais aussi des autres disciplines fédérales : pickleball (public senior notamment), urban tennis, beach tennis.

Comité 92

- Déploiement des **programmes FFT de soutien aux pratiques à développer davantage** : tennis féminin, tennis santé, padel, beach tennis, pickleball...
- **Formation des enseignants aux nouvelles pratiques, structuration de ces activités dans le club** (acquisition et renforcement de compétences, communication).
- **Accompagnement dans le développement de métiers de service** (notamment sport santé).

Chiffre clé

25 000 jeunes de moins de 18 ans sont licenciés dans un club de tennis des Hauts-de-Seine, soit plus de la moitié des effectifs des clubs.

Le padel et de la nécessaire valorisation de son fort potentiel

Etat des lieux

On constate une forte demande des adultes pour des pratiques sportives ludiques et faciles d'accès techniquement, pas toujours bien prise en compte par les clubs sportifs. Par ailleurs, on note une réelle appétence des collectivités territoriales pour des sports émergents avec des équipements bien intégrés dans le tissu urbain et compacts (contraintes budgétaires, foncières et écologiques).

Ces nouvelles activités sont offertes par un mix d'opérateurs privés et de clubs associatifs. Ce qui est le cas pour le padel dont 218 000 pratiquants sont licenciés à la Fédération française de tennis (licences padel ou multi-raquettes), dont 73% ont entre 30 et 59 ans*.

Sur le plan des infrastructures, le territoire alto-séquanais est passé de 4 pistes en 2020 à près de 60 pistes fin 2025. Nous devrions atteindre notre objectif de 100 pistes à horizon 2030.

Les perspectives

La FFT a rapidement pris en main le padel plutôt que d'en laisser le développement à d'autres acteurs, la création d'une licence spécifique « padel » et d'une licence multi-raquettes, ainsi que l'intégration dans l'écosystème des opérateurs privés/publics grâce au dispositif d'habilitation. Il devient opportun de s'appuyer collectivement sur une deuxième discipline phare, en croissance forte aussi bien dans le loisir que la compétition, et renforçant sensiblement le modèle économique des clubs (nombre d'adhérents, offre de services, expérience club, relation avec la collectivité territoriale).

Les actions prioritaires pour les clubs

- Intégrer le padel dans le projet club et le développement multi-raquettes, en synergie avec la pratique du tennis : offre diversifiée pour les adhérents, dimension conviviale et ludique.
- Création ou extension de pistes de padel.
- Organisation d'opérations de découverte, d'événements ou de compétitions pour faire découvrir la pratique sur le territoire.
- Création d'écoles de padel pour les jeunes.
- Recrutement ou formation spécifique d'encadrants pour la pratique du padel.

De son côté le Comité souhaite renforcer trois axes majeurs:

- **L'accompagnement et le conseil** dans la conception et le montage économique des infrastructures de padel.
- **Le partage d'expérience** sur les projets de padel faisant dialoguer tous les modèles de gestion associatifs et privés, afin d'accompagner la structuration des activités padel dans les clubs et ainsi développer la promotion de ce sport : encadrement, formation, événementiel.
- La mise en place de **compétitions individuelles et par équipes** propres au département.

PRATIQUES : Faciliter l'accès à l'offre sportive

Les constats

Un rapport au temps qui change : durée d'engagement dans une activité, relations de plus en plus individualisées, temps de travail / de loisir...

Tendance forte à la pratique sportive autonome, avec moins de contraintes financières et temporelles, en dehors des organisations traditionnelles (clubs).

Accès facilité et simplifié aux activités de loisirs, grâce à la généralisation des outils numériques, qui crée de nouvelles exigences chez les pratiquants.

Multiplication d'offres sportives concurrentes aux clubs, avec l'arrivée d'acteurs privés (montée en gamme des services aux adhérents).

Les attentes : Quel club en 2030 ?

Développer une offre de pratiques et de services aux adhérents adaptée à la pluralité de leurs attentes : politique de prix, formats de jeu, services numériques...

Nos atouts

Une suite d'outils numériques (ADSL et C'tennis) déjà déployés, qui permet d'assurer la gestion des activités sportives, réservation de court, recherche de partenaire de jeu, l'administration des membres, la facturation et la relation aux membres.

Le projet commun Clubs / Comité 92

Clubs

- **Déploiement de formules de pratique diversifiées** : adhésion annuelle, par périodes, à l'heure...
- **Mise à disposition d'outils numériques spécifiques** : communautés, coaches, partenaires, réalité augmentée, contrôle d'accès aux installations, courts connectés...

Comité 92

- **Développement de l'application ADSL**, notamment pour les services aux adhérents et aux parents des adhérents.
- **Accompagnement des clubs par le Comité dans la maîtrise des outils numériques** touchant les organisations, les métiers et les services (y compris par le rachat / développement de nouveaux outils numériques par le Comité 92).

Chiffre clé

2004 année de création d'ADSL, premier progiciel pour les clubs de tennis

2018 année de création de C'Tennis, outil collaboratif pour les organisations sportives

PRATIQUES : Améliorer l'expérience utilisateur

Les constats

Haussé des exigences en matière de standards d'accueil, de confort (y compris propreté) et de services dans les activités de loisirs.

Concurrence accrue des offres sportives et de loisirs privés s'appuyant sur ces standards.

Développement continu de nouveaux services numériques à destination des utilisateurs (informations, services de l'organisateur, relations entre utilisateurs...).

Les attentes : Quel club en 2030 ?

Améliorer l'expérience des joueurs et des accompagnants au sein des clubs de tennis, autour d'espaces modernisés et plus accueillants et d'une offre de services étoffée aux adhérents.

Nos atouts

Des exemples récents d'infrastructures de tennis dans le département offrant des espaces et des fonctionnalités répondant aux nouvelles exigences des utilisateurs (ex. Plessis-Robinson, TCBB, Stade de la Marche de Marnes-La-Coquette, Casa Padel d'Asnières-sur-Seine).

Le projet commun Clubs / Comité 92

Clubs

- **Aménagement d'espaces dédiés à l'accueil, au confort et à la convivialité** au sein des infrastructures de tennis dans le but de créer une expérience « premium » (au-delà de la seule offre de pratiques sportives) : espaces de vie, club-house, restauration, espace de coworking...
- **Intégration de services complémentaires aux activités de raquettes** : kinésithérapeute, préparation physique, bien-être physique...
- **Travaux d'amélioration des espaces sportifs** : création et réfection d'installations, couverture d'installations existantes, isolation des bâtiments.
- **Développement de services numériques dédiés à l'expérience utilisateur**, y compris pour évaluer le niveau de satisfaction.
- **Limitation de l'impact environnemental** : réduction des déchets, sobriété en consommation d'énergie et d'eau, recyclage ou seconde vie du matériel...

Comité 92

- **Accompagnement des clubs dans la conception de leurs espaces de convivialité et/ou d'activités complémentaires** au sein de leurs équipements sportifs (construction ou rénovation).
- **Soutien financier** via les aides de la FFT.
- Conception du Centre départemental de tennis comme **lieu modèle pour l'expérience-utilisateur**.

Chiffre clé

39% des clubs de tennis du département envisagent de co-investir dans de futurs travaux pour leurs infrastructures et la moitié participe déjà aux frais d'entretien.

PRATIQUES : Faciliter l'excellence sportive des clubs

Les constats

Attente stable de 10 à 15% des adhérents de s'adonner à la compétition aux côtés des demandes de sport loisir ou sport santé.

Caractère différenciant du haut niveau et de l'excellence sportive dans l'offre des clubs par rapport à d'autres acteurs du sport et des loisirs.

Les HDS, terre de performance avec 32 équipes inscrites en championnat de France, et terre d'accueil de l'excellence sportive mondiale avec l'installation prochaine du Rolex Paris Master à la Défense Arena et le stade de Roland Garros (frontalier) qui accueille un Grand Chelem de tennis ainsi que l'Alpine Paris Major Padel.

Les attentes : Quel club en 2030 ?

Développer la politique conjointe clubs / Comité 92 dans la détection des meilleurs jeunes talents, l'encadrement et la formation vers l'excellence sportive au plus haut niveau national.

Nos atouts

Une forte implication des clubs des Hauts-de-Seine dans les parcours de haut niveau des jeunes joueurs et joueuses et une forte densité de clubs formateurs dans le haut niveau.

Le projet commun Clubs / Comité 92

Clubs

- Création d'un environnement qui favorise **l'éclosion des jeunes compétiteurs de haut niveau.**
- **Détection par les clubs et enseignants des joueurs et joueuses à fort potentiel.**
- Mise en place des **conditions d'encadrement et de suivi** des sportifs à l'échelle du club.
- Mise en place de partenariats club/Comité.

Comité 92

- **Participation à la prise en charge des meilleurs joueurs et joueuses détectés au niveau des clubs**, avec une partie de leurs heures d'entraînement assurées par l'équipe technique du Comité 92.
- Accompagnement dans l'accès au haut niveau aux côtés des clubs, par la **participation à l'encadrement de déplacements, et la mise en place de stages et regroupements.**
- **Extension et modernisation du centre sportif départemental (12 courts), dédié notamment à la performance** : accueil et encadrement des meilleurs talents des Hauts-de-Seine.
- **Création d'un pôle d'excellence padel.**
- **Accès gratuit** aux installations du Comité pour les joueurs figurant sur la liste « Haut Niveau ».
- **Valoriser les événements sportifs nationaux et internationaux et promouvoir de nouvelles initiatives** (championnat de France, Open des 10/12, Qualifications de RG).

Chiffre clé

19% des ½ finalistes du championnat de ligue (2024) dans les catégories 12/18 ans sont alto-séquanais.

VIE DE CLUB : Poursuivre la professionnalisation des clubs

Les constats

Diversification des pratiques sportives au sein des clubs et nouvelles attentes des pratiquants (pédagogie, dimension ludique ou récréative, etc.).

Montée en gamme des offres sportives.

Multiplication des enjeux de développement dans les clubs : nouvelles activités, services complémentaires, complexité de la gestion des clubs, attentes des partenaires publics ou privés...

Les attentes : Quel club en 2030 ?

Poursuivre la professionnalisation des clubs.

Accentuer le management des acteurs, le pilotage du projet afin d'augmenter le niveau d'exigence du service rendu aux utilisateurs.

Nos atouts

Une professionnalisation de longue date des clubs du département, s'appuyant aujourd'hui sur plus de 700 emplois, largement consolidés et souvent à plein temps : enseignants, administratifs, accueil, responsables d'activité (école de tennis, compétition, encadrement des adultes).

Le recrutement croissant d'emplois-cadres, indispensables pour structurer et coordonner les ressources des clubs : directeurs sportifs et/ou directeurs de clubs aux missions élargies.

Des élus engagés qui exercent la responsabilité d'une association entrepreneuriale.

Le projet commun Clubs / Comité 92

Clubs

- **Formation des enseignants aux nouvelles pratiques sportives** (ex. « tennis-santé/bien-être »).
- **Structuration des fonctions des salariés, diversification des missions et responsabilisation sur des contrats élargis** (plutôt que logique horaire).
- **Mise en place d'un manager salarié et fonctionnement autour de binômes élus/salariés**, partageant une même vision et la diffusant au sein du club.

Comité 92

- **Information, conseil et accompagnement des clubs dans leur structuration salariée.**
- Animation de réunions et de séminaires pour **échanger sur les modèles de professionnalisation.**
- Solutions pour **externaliser des tâches.**
- **Mise à disposition d'outils numériques** adaptés aux besoins de l'encadrement et de la gestion des clubs.

Chiffre clé

87% des clubs de tennis des Hauts-de-Seine ont un directeur sportif et 61% un directeur de club (37% ont les deux).

Les président(e)s consacrent en moyenne 1 à 2 jours par semaine à la gestion de leur club.

VIE DE CLUB : Adapter la gouvernance des clubs aux nouveaux défis

Les constats

Multiplicité des chocs : sociétal, économique, numérique et environnemental sur l'ensemble des activités des associations.

Complexification croissante de la gestion des clubs : activités, budget, fonction employeur, recherche de financement, montage de projets...

Besoin de **mieux articuler la relation élus bénévoles / salariés.**

Les attentes : Quel club en 2030 ?

Transformer les clubs en organisations agiles et résilientes, « endurcies », avec une gouvernance capable de s'adapter aux transformations de leur environnement et d'animer leur équipe bénévole et salariée (recrutement, accompagnement, acquisition de compétences, etc.).

Nos atouts

Des dirigeants de clubs avec un niveau élevé de compétences et pouvant souvent s'appuyer sur une structure salariée administrative et sportive.

Un statut associatif qui conserve ses qualités (format souple et capable d'évoluer en fonction de la stratégie de développement et du modèle économique) dans un cadre d'intérêt général.

Des clubs privés, publics et associatifs parties prenantes de notre écosystème.

Le projet commun Clubs / Comité 92

Clubs

- **Organiser la gouvernance autour d'un noyau dur de bénévoles investis** qui élaborent et mettent en œuvre la vision et le projet du club.
- **Ajuster la taille des instances des clubs pour plus d'efficacité.**
- **Positionner le dirigeant bénévole à la « bonne altitude »** : répartition des rôles entre dirigeants bénévoles (stratégie, décision, contrôle) et salariés (opérationnel).
- **Mieux valoriser le rôle des salariés dans la direction des clubs** : co-construction d'un projet collectif partagé, intégrant l'expertise des salariés, et capable d'évoluer.

Comité 92

- Accompagnement dans la réflexion sur **l'adaptation de la gouvernance des clubs** (y compris la révision des statuts).
- Mise à disposition d'outils et de méthodes pour **la gestion et le management.**

Chiffre clé

Un tiers des présidents a été renouvelé dans les clubs de tennis du département lors de la dernière olympiade.

VIE DE CLUB : Accroître les compétences et favoriser l'engagement des bénévoles

Les constats

Besoin croissant d'expertise des bénévoles afin que les clubs puissent se transformer en « associations entrepreneuriales » combinant modèle associatif (désintéressement, valeurs) et capacité à concevoir et mener à bien de nouveaux types de projets de développement.

Difficultés à recruter des bénévoles pour participer à la gouvernance des associations.

Mutation des formes de bénévolat : celui de mission, caractérisé par un engagement sur de courtes durées, sollicitant des compétences particulières parvient à trouver sa cible. Celui d'engagement, s'inscrivant dans un temps long (mandat), aux responsabilités de plus en plus importantes, peine à trouver des volontaires.

Les attentes : Quel club en 2030 ?

Solidifier et renouveler le modèle associatif en proposant de nouveaux formats d'engagement bénévole, en accompagnant la montée en compétences des dirigeants et en renforçant leur capacité d'agir et d'adaptation aux changements.

Nos atouts

La gouvernance des 60 clubs des Hauts-de-Seine, malgré un renouvellement accéléré des équipes dirigeantes, doit sa stabilité à sa capacité à travailler collectivement sur les nouveaux défis du management des clubs.

Le projet commun Clubs / Comité 92

Clubs

- **Acquisition des compétences de gestion du « noyau dur » des dirigeants de clubs (Président, Secrétaire, Trésorier)** : sportives, éducatives, fonctionnement, développement, juridiques, financières, managériales, représentation du club, évolution du modèle économique (ex. activités commerciales, commandes publiques...).
- **Développement d'un engagement bénévole sur des temps courts** pour attirer de nouveaux profils et susciter par la suite des engagements à plus long terme.
- **Implication d'un groupe élargi de dirigeants**, avec une expertise utile au club, par l'attribution de responsabilités thématiques ou la création de « groupes projets ».

Comité 92

- **Accompagnement des nouveaux dirigeants** dans leur prise de fonction et la mobilisation au sein du club de la « ressource bénévole » : recrutement, accompagnement, acquisition de compétences.
- Mise en place de formations et d'accompagnement pour **la gestion et le management des équipes**.
- Élaboration de **fiches de mission** pour les bénévoles.
- **Animation de la « communauté » des dirigeants bénévoles dans les Hauts-de-Seine** : séminaires, échanges, partage des bonnes pratiques, mise en relation.

Chiffre clé

65% des présidents de clubs de tennis du département exercent une activité professionnelle.

VIE DE CLUB : Diversifier et pérenniser le modèle économique des clubs

Les constats

Demande croissante de certains publics prêts à payer davantage pour un encadrement de qualité, des services et un équipement accueillant et convivial, dans un cadre associatif ou privé.

Baisse ou incertitudes des subventions publiques et/ou demande de prise en charge d'une partie des frais de fonctionnement des équipements sportifs par les collectivités territoriales.

Diversité des opérateurs auxquels les collectivités territoriales font désormais appel pour réaliser leurs projets sportifs (associatifs, publics, privés, mixtes...).

Les attentes : Quel club en 2030 ?

Renforcer et pérenniser le modèle économique des acteurs du tennis en diversifiant leurs sources de revenus et en développant des activités suscitant une forte attente du grand public, tout en se préparant à assumer des charges historiquement portées par les pouvoirs publics.

Nos atouts

Contrairement à d'autres fédérations, les clubs ont l'opportunité de créer des recettes complémentaires en s'appuyant sur de nouvelles activités, multiples, au sein d'une communauté FFT rassemblant désormais des acteurs associatifs, publics et privés.

Le projet commun Clubs / Comité 92

Clubs

- **Multi-activités et expérience utilisateur** pour élargir la palette des pratiquants en clubs et renforcer les recettes issues des adhésions ou de services complémentaires (pickleball par exemple).
- **Création ou développement d'activités de padel** pour tirer d'un marché en forte croissance parmi les pratiquants et suscitant aussi l'intérêt des collectivités territoriales.
- **Mise en avant de prestations commerciales complémentaires aux activités de raquettes** : kinésithérapeute, préparation physique, bien-être physique...

Comité 92

- Accompagnement des clubs dans **la conception de leurs espaces de convivialité et/ou d'activités complémentaires** au sein des équipements sportifs (construction ou rénovation).
- **Accompagnement spécifique du développement du padel** comme activité portant actuellement le potentiel économique le plus prometteur.
- **Partage d'expériences entre acteurs avec des modèles économiques différents** (associatifs, public-privé ou privé) afin d'identifier les activités/services et compétences à développer.
- Formation au développement de son modèle économique.

Chiffre clé

Le budget annuel moyen des clubs de tennis des Hauts-de-Seine est de **620 000 €** mais la majorité des clubs (56%) a un budget inférieur à 500 000 €.

ACTEURS DU TERRITOIRE : Participer aux politiques locales

Les constats

Ambition partagée des fédérations et des collectivités territoriales **d'assurer une égalité d'accès à la pratique sportive** pour toutes les catégories de la population et dans tous les quartiers.

Volonté des collectivités territoriales de **s'appuyer sur des « opérateurs » locaux** pour mener des actions d'intérêt général en lien avec leurs priorités politiques.

Politiques sportives territoriales de plus en plus transversales : santé, éducation, insertion sociale, inclusion, qualité de vie et attractivité...

Les attentes : Quel club en 2030 ?

Impliquer les clubs dans la vie de leur territoire, en mobilisant une communauté locale de pratiquants et de parents, autour du sport, mais aussi de la santé, de l'éducation et de l'inclusion, et mettre en valeur ce rôle auprès de la population et de la collectivité territoriale.

Nos atouts

Des clubs disposant déjà d'une bonne assise territoriale, avec des adhérents nombreux et des infrastructures dédiées (facilitant l'accueil de nouveaux publics ou l'organisation d'animations/événements).

Le projet commun Clubs / Comité 92

Clubs

- **Connaître et s'intégrer dans les politiques publiques locales** : animation des territoires, publics prioritaires, politiques de santé, écoresponsabilité et sobriété énergétique.
- **Favoriser notamment l'accès au sport de publics cibles** : scolaires, populations éloignées du sport (quartiers prioritaires, personnes handicapées, seniors, sédentaires...).
- **Participer à l'animation du territoire** avec des activités festives, un événementiel récurrent.
- **Être reconnu pour une expertise sportive, sociale, inclusive.**
- **Développer des partenariats locaux** (établissements scolaires, social, éducatif, environnement...).
- **Favoriser l'accès au sport santé/bien-être.**

Comité 92

- **Appui des clubs auprès des collectivités territoriales** pour identifier les opportunités et les actions à mettre en œuvre.
- Appui des sections au sein de leurs **clubs omnisports.**

Chiffre clé

55% des clubs du département organisent des activités pour les scolaires mais moins de 15% pour les personnes en situation de handicap.

ACTEURS DU TERRITOIRE :

Optimiser la gestion des équipements et en faire des pôles de vie

Les constats

Volonté des collectivités locales de **rationaliser leurs investissements dans les infrastructures sportives** et de rechercher **l'exploitation la plus favorable aux finances publiques** (y compris en ayant recours à des acteurs privés).

Optimisation de l'usage du foncier urbain et limitation de nouvelles constructions pour prendre en compte les obligations législatives (objectif Zéro Artificialisation Nette - ZAN).

Les attentes : Quel club en 2030 ?

Utiliser à plein les installations sportives publiques en privilégiant la polyvalence, le développement d'activités auprès de publics diversifiés, et positionner l'équipement sportif comme un pôle de vie et d'animation du territoire.

Monitorer les taux d'occupation des installations.

Nos atouts

Une gestion de longue date par les clubs d'équipements sportifs souvent structurants sur leur territoire ainsi que d'espaces annexes (multiples courts, club-house...).

Le projet commun Clubs / Comité 92

Clubs

- **Optimiser l'utilisation des installations confiées aux clubs** : utilisation pendant les heures creuses en semaine, activités éducatives en groupes, accueil de publics prioritaires pour la collectivité...
- **Gestion dynamique des espaces de vie et de convivialité, de restauration.**
- **Limitation de l'impact environnemental** : choix et conception des infrastructures, gestion et utilisation par le club (sobriété énergétique, consommation d'eau), tri des déchets...
- **Identifier les besoins futurs des collectivités propriétaires** : création, maintenance, évolutions...
- **Être capables d'emporter des appels d'offres** (ex : DSP) si la gestion de l'équipement est remise en question par la collectivité propriétaire.

Comité 92

- Aide à l'**utilisation des données d'exploitation** disponibles sur ADSL.
- Formation pour la prise en main du progiciel ADSL.

Chiffre clé

95% des clubs des Hauts-de-Seine organisent leurs activités dans des équipements appartenant à une collectivité territoriale.

ACTEURS DU TERRITOIRE : Structurer les relations avec les collectivités

Les constats

Baisses ou incertitudes budgétaires dans beaucoup de collectivités territoriales, avec remise en question de leur niveau de soutien au monde associatif (tous secteurs confondus).

Multiplication d'offres sportives commerciales qui proposent leurs services et leurs financements aux collectivités territoriales.

Renouvellement générationnel des élus locaux, de plus en plus jeunes, prêts à des remises en question rapides, parfois moins attachés aux spécificités du monde associatif.

Les attentes : Quel club en 2030 ?

Construire une relation structurée entre les clubs et les collectivités territoriales (au-delà des relations personnelles) et entretenir une relation de confiance et de partenariat dans la durée.

Nos atouts

Des clubs déjà très présents sur leur territoire, en termes d'activités et d'adhérents, et constituant le plus souvent un des principaux clubs sportifs de la ville.

Le projet commun Clubs / Comité 92

Clubs

- **Identification des bons interlocuteurs ville/EPT et de leurs priorités politiques** : être à l'écoute de leurs besoins présents et futurs en matière de sport ou d'autres politiques en lien avec le sport.
- **Capacité à être force de proposition** : participation aux activités et animations de la collectivité, à ses politiques publiques structurantes (éducation, santé, QPV...), optimisation des ressources...
- **Mise en valeur de la dimension d'intérêt général** (jeunes, accès égalitaire, RSE...) et de qualité (encadrement, prestations...) par rapport à d'autres offres locales.
- Prise en compte de la situation budgétaire des collectivités et **co-construction d'un modèle économique adapté** (recettes propres/subventions, contribution aux investissements...).

Comité 92

- **Accompagnement dans la structuration du projet de club**, dans son positionnement territorial, et **appui auprès des collectivités locales**.
- **Proposition d'un modèle de document « Un club dans sa ville »** : chiffres et moments clés, valeurs, implication sur le territoire, offres, actions RSE, communication, bilan...
- Rencontres régulières entre le Comité et les élus des collectivités territoriales.

Chiffre clé

1 000 adhérents en moyenne sont accueillis dans les clubs de tennis des Hauts-de-Seine (contre 140 au plan national).

COMITÉ 92 : Renforcer la gouvernance et ses compétences

Les constats

Multiplicité des changements (société, économie, numérique, environnement) affectant les clubs de tennis, les structures habilitées et le Comité 92.

Besoin d'un accompagnement efficace et de proximité des clubs, capable de travailler en profondeur leurs thématiques prioritaires et de réagir rapidement aux besoins les plus urgents.

Les attentes : Quel Comité en 2030 ?

Gagner en agilité et en réactivité dans l'organisation du Comité 92 pour mieux détecter les changements et les transformations que connaît le milieu du tennis et co-construire avec les clubs un accompagnement adapté et des outils pour appréhender ces nouvelles réalités.

Nos atouts

Une équipe dirigeante stable, un projet de développement lancé depuis 2022 et ajusté, une bonne intégration dans les instances fédérales et une démarche permanente d'échanges avec les élus et les salariés des clubs du département.

Le projet commun Clubs / Comité 92

- **Resserrement des organes statutaires** (Bureau notamment) pour davantage d'efficacité et d'agilité.
- **Implication structurelle des clubs dans la prise de décisions.**
- **Attribution de délégations thématiques** à chaque membre des instances de gouvernance (sur le modèle des collectivités territoriales).
- **Organisation des travaux du Comité sous la forme de commissions régaliennes**, complétée par des pôles sur des thématiques de développement de la pratique.
- **Création de groupes de projet thématiques**, en fonction des besoins, dans le but de formuler des propositions aux instances dirigeantes en temps court.
- **Élargissement du réseau interne numérique** pour connecter l'ensemble de composantes de la gouvernance et faciliter la circulation des informations.
- **Participation à la gouvernance de la FFT.**

Chiffre clé

Un Comité de Direction composé de 15 membres et 20 commissions et pôles.

COMITÉ 92 : Proposer un centre de ressources aux clubs

Les constats

Demande de collaboration et de mutualisation exprimée par les clubs face aux multiples évolutions en cours et futures liées aux chocs sociétal, budgétaire, numérique, environnemental...

Une typologie des clubs des Hauts-de-Seine (taille, nombre de salariés, politiques locales) qui exige **des réponses spécifiques** à leurs problématiques de fonctionnement.

Les attentes : Quel Comité en 2030 ?

Continuer à développer une stratégie originale en positionnant le Comité 92 comme un centre de ressources, réunissant compétences internes, intervenants extérieurs et réseau de partenaires, pour améliorer l'organisation, la structuration et les méthodes mises en œuvre par les clubs.

Nos atouts

Une culture du partage et de coopération entre le Comité et les clubs, engagée depuis plus de 20 ans, combinant des outils différents selon les enjeux et les attentes des clubs.

Le projet commun Clubs / Comité 92

- **Approfondissement de la démarche collaborative Ensemble avec les clubs (EALC)** impliquant les élus et les salariés des clubs et ceux du Comité, notamment :
 - Un séminaire biennal définissant conjointement les actions à mener sous deux ans et faisant un point sur la situation des clubs,
 - Un séminaire annuel des enseignants,
 - Le Salon des clubs et de l'innovation en octobre, chaque année, point d'étape du fonctionnement des clubs et des actions innovantes en cours,
 - Des réunions de secteur, à destination des enseignants des clubs et dont la majeure partie traite du développement de la pratique,
 - Des rencontres thématiques d'échanges au mois de juin, réunissant dirigeants associatifs et salariés des clubs, permettant de recenser les bonnes pratiques.
- **Renforcement du centre de formation initiale et de maintien des compétences** (labellisé QUALIOP1) : organisation et accueil de formations initiales (diplômes d'État d'entraîneurs, certificats de Qualification professionnelle), de formations continues permanents et élus.
- **Soutien aux projets de développement des clubs, par les salariés ou des prestataires extérieurs du CD92** : accompagnement, conseil, animation de réunions et de séminaires, ingénierie de formation, externalisation de tâches, partage d'expériences clubs / structures habilitées...
- **Développement et déploiement d'outils numériques : ADSL** (administration et gestion des pratiques et des adhérents), C'Tennis (outil collaboratif reliant les clubs au Comité, les clubs entre eux. Il est aussi utilisé pour structurer les organisations en interne jusqu'à la relation avec les adhérents).

Chiffre clé

7 éditions du séminaire biennal rassemblant le Comité 92 et les clubs ont déjà eu lieu et 5 éditions du Salon des clubs et de l'innovation.

COMITÉ 92 : Innover et accompagner l'excellence sportive avec le centre départemental

Les constats

Le besoin d'un site physique pour **matérialiser le projet commun Comité 92 / Clubs**.

Le besoin d'espaces modernes et adaptés au **déploiement de toutes les activités du Comité**, ainsi que pour **l'accueil des clubs** et l'accompagnement dans leurs évolutions.

Les attentes : Quel Comité en 2030 ?

S'appuyer sur un centre départemental modernisé et innovant, par ses espaces, ses activités et ses fonctionnalités à destination des clubs, partie intégrante du projet « Horizon 2030 », des joueurs, des accompagnants et de tous les acteurs du développement du tennis (et pratiques associées) au plan départemental et régional.

Nos atouts

Une première phase de travaux achevée en 2023 pour rénover, moderniser et étendre un site construit il y a plus de 40 ans, avec un financement assuré aux deux-tiers par le Comité 92.

Le projet commun Clubs / Comité 92

- **Un site administratif et sportif pour le Comité départemental et ses instances dirigeantes** : 13 salariés permanents et 80 intervenants.
- **Un rôle essentiel dans le fonctionnement du Comité et de son soutien aux clubs** : mise en œuvre de la politique du Comité, organisation sportive, associative et événementielle, actions d'accompagnement et de conseil...
- **Un centre de performance sportive pour développer la pratique du tennis** (12 courts : 8 couverts en résine et 4 terres battues extérieures) : 24 000 heures d'utilisation par an, ce qui en fait le premier de France en volume d'activité.
- **Un site « laboratoire » pour imaginer l'équipement de tennis de demain et tenir son rang ces 20 prochaines années**, avec une nouvelle phase de travaux prévue (livraison fin 2026) : pistes de padel couvertes, salle de fitness polyvalente, espace wellness, espace d'accueil cosy, espace de coworking, salles de réunion connectées, courts de tennis connectés, cuisine partagée.

Chiffre clé

180 000 € de recettes par an sont générés par le fonctionnement du site et réinvestis au bénéfice des clubs du département.

Commissions

Associations

Arbitrage

Tournoi

Emploi et Formation

Epreuves Officielles

Relation avec les Clubs

Multi-raquettes Padel

Actions Sociétales

Numérique

Communication

HORIZON

2030

Responsabilité Environnementale

Equipement

Tennis Féminin

Tennis Scolaire et Universitaire

Lien avec la Ville

Multi-Raquettes

Conflits Sportifs

Tennis Entreprise

Classement

Ethique



COMITÉ
HAUTS
DE SEINE