



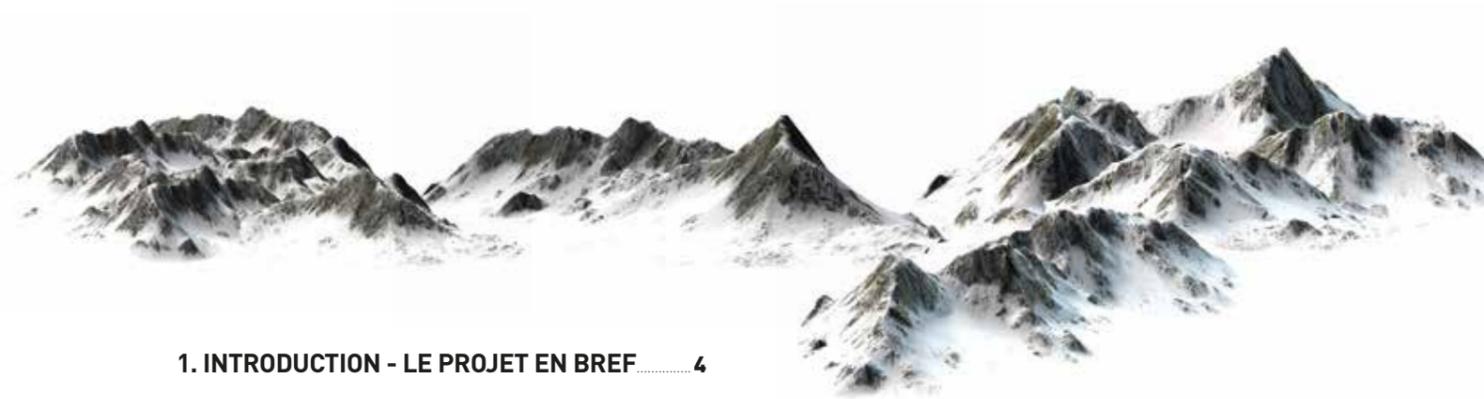
# PROJET OLYMPIADE HORIZON 2020

*L'esprit  
Club Alpin*



fédération française  
des clubs alpins  
et de montagne

HORIZON 2020  
SOMMAIRE



<b>1. INTRODUCTION - LE PROJET EN BREF</b> .....	<b>4</b>
<b>2. CONSTATS &amp; DÉFIS</b> .....	<b>5</b>
• Constats : élan et lucidité doivent nous guider.....	<b>5</b>
• Des défis constituant de réelles opportunités pour notre fédération.....	<b>6</b>
• Mais aussi de nouvelles contraintes à prendre en compte.....	<b>7</b>
• Objectif : assurer le développement des pratiques en adaptant l'organisation aux nouveaux défis.....	<b>7</b>
<b>3. HORIZON 2020 - AMBITIONS</b> .....	<b>8</b>
• Accueillir.....	<b>8</b>
• Développer.....	<b>8</b>
• Transmettre.....	<b>8</b>
• Mobiliser.....	<b>8</b>
<b>4. PISTES D'ACTION - 7 THÉMATIQUES INCONTOURNABLES</b> .....	<b>10</b>
• Thème 1 - Jeunes et éducation.....	<b>10</b>
• Thème 2 - Sécurité et formation.....	<b>12</b>
• Thème 3 - Développement combiné.....	<b>14</b>
• Thème 4 - Déconcentration et territoires.....	<b>16</b>
• Thème 5 - Bénévolat et relations avec les professionnels.....	<b>17</b>
• Thème 6 - Stratégie et communication.....	<b>18</b>
• Thème 7 - Partenariat et positionnement institutionnel.....	<b>19</b>
<b>5. ORGANISATION ET GOUVERNANCE</b> .....	<b>20</b>
• Le rôle de la fédération.....	<b>20</b>
• Le mode de gouvernance ne se décrète pas.....	<b>20</b>
• Pour une fédération encore plus ouverte et innovante.....	<b>21</b>

# 1. INTRODUCTION

## LE PROJET EN BREF

En 2017, notre fédération entre dans l'ère du projet.

Le projet que nous portons a été élaboré collectivement, grâce à de nombreux échanges et contributions (plus d'une quarantaine), notamment au cours d'un séminaire tenu les 5 et 6 novembre.

L'objectif est de relever les défis liés aux évolutions de la société et des comportements individuels ainsi qu'au changement climatique, afin de continuer à faire progresser la pratique des activités de montagne et de haute montagne en France et la place de notre association, pour rendre la montagne accessible au plus grand nombre.

Ce projet est réaliste : il tient compte de notre histoire, des forces et des faiblesses de la fédération dont nous faisons le constat objectif.

Il est ambitieux parce qu'il réunit des gens de toutes sensibilités et porteurs d'idées nouvelles.

Enfin il est généreux : tous ceux qui veulent s'impliquer dans les actions proposées ont envie de transmettre au plus grand nombre leur passion de la montagne, sans y rechercher un avantage personnel.

À l'horizon 2020, nous souhaitons œuvrer à :

- **L'amélioration de notre influence dans tous les domaines qui concernent la montagne** : ses sports et activités, ses pratiquants, ses résidents ainsi que les milieux naturels et leur nécessaire protection
- **L'augmentation de notre force d'attraction** auprès des pratiquants de montagne et haute montagne grâce aux offres diversifiées proposées par nos associations, nos bénévoles à des publics élargis
- **La mise en place, pour nos hébergements, d'un modèle économique plus conforme aux besoins** et mieux accepté par l'ensemble des acteurs qui contribuent à leur rénovation et leur entretien (bénévoles, gardiens, acteurs territoriaux, etc.)

## 2. CONSTATS & DÉFIS

Nous devons poursuivre et développer les actions concrètes qui ont fait la preuve de leur pertinence, mais également proposer des pistes de progrès et d'amélioration du fonctionnement fédéral.

**CONSTATS :**  
ÉLAN ET LUCIDITÉ  
DOIVENT NOUS GUIDER

### Des réalisations marquantes et structurantes

Tant dans le domaine du développement des pratiques, de l'élargissement des publics, de la multiplication d'opérations sensibilisant les jeunes, de la formation, de la place occupée par nos structures dans l'aménagement et la protection de la montagne que dans celui des rénovations de nos refuges, ou de la communication, avec une nouvelle identité visuelle, des avancées importantes ont été réalisées ces dernières années. De plus, ces axes structurent désormais les actions à tous les niveaux de notre organisation et servent de repères pour toutes nos associations.

### Un réseau de bénévoles passionnés à développer et à valoriser

Ce réseau de bénévoles et dirigeants d'associations impliqués dans l'animation, l'encadrement des activités et la gestion de nos infrastructures constitue une richesse exceptionnelle.

Il faut toutefois veiller au renouvellement des équipes et au maintien de leur motivation, indissociable du besoin de reconnaissance souvent manifesté.

### Des initiatives à renforcer, des expériences à amplifier

Il est important de rappeler que les initiatives ont été nombreuses et qu'il a toujours fallu aux bénévoles et salariés qui les ont mises en place beaucoup de pugnacité et d'endurance pour parvenir aux premiers résultats. Ce qui montre aussi le rôle important du niveau fédéral et des structures territoriales pour impulser des projets, amplifier certaines expériences de manière à ce qu'elles se déploient à tous les échelons. Inversement les initiatives plus locales doivent pouvoir faire l'objet d'un échange d'expériences : c'est l'une des principales missions des comités territoriaux que de s'assurer de leur diffusion.

### Des outils à moderniser, des structures à repositionner

Nous devons mener une réflexion sur l'évolution du bénévolat, et favoriser l'engagement dans la conduite de projets partagés. Il faudra améliorer nos outils de gestion, en particulier les modules de notre Extranet, performant, mais souvent critiqué donc perfectible.

### Le modèle économique des hébergements à redéfinir

Les besoins de rénovation de nos hébergements dépassent les ressources que nous avons aujourd'hui. Dans la perspective d'une gestion compatible avec ces contraintes et les principes du développement durable, il conviendra de trouver un modèle économique et social garantissant la pérennité de nos hébergements, notamment par le biais de la promotion de notre réseau, la redistribution des responsabilités (déconcentration territoriale), de la recherche de nouveaux partenariats, de nouveaux financements, de modes de coopération plus efficaces et transparents avec les acteurs locaux (gardiens, clubs gestionnaires).

## DES DÉFIS CONSTITUANT DE RÉELLES OPPORTUNITÉS POUR NOTRE FÉDÉRATION

### Des réalisations marquantes et structurantes

Les sports de montagne, comme d'autres, sont sujets à des évolutions importantes qui touchent aux modes de vie contemporains, aux comportements et pratiques dans les loisirs (avec notamment une quête affirmée de bien-être et de santé) qui peuvent constituer des opportunités pour promouvoir nos activités :

- Développement de l'économie sociale et solidaire,
- Incitation aux pratiques sportives et aux activités de nature (santé, bien-être),
- Pourcentage croissant de femmes pratiquant des activités sportives,
- Sensibilisation aux enjeux du développement durable et besoin accru des pratiquants de plus de connaissance du milieu montagnard,
- Attrait des jeunes pour les activités engagées, procurant des moments « rares », les rassemblements et le vivre ensemble,
- Nouveaux besoins d'autonomie et de sécurité des pratiquants,
- Diversification des pratiques pour répondre aux attentes de publics eux-mêmes diversifiés.

## MAIS AUSSI DE NOUVELLES CONTRAINTES À PRENDRE EN COMPTE

- Baisse des subventions publiques,
- Crise (?) du bénévolat,
- Contexte juridico-social – Réglementations (jeunes et refuges notamment),
- Contraintes administratives réfrénant la prise de responsabilité (dirigeants de clubs).

## OBJECTIF : ASSURER LE DÉVELOPPEMENT DES PRATIQUES EN ADAPTANT L'ORGANISATION AUX NOUVEAUX DÉFIS

Avec tous les bénévoles et salariés impliqués, nous pouvons collectivement être fiers de toutes les initiatives et expériences marquantes des dernières olympiades. L'un des indicateurs de cette bonne santé est le réseau des clubs toujours plus dense (création de nouveaux clubs ou affiliation d'associations existantes).

Les responsabilités que certains d'entre nous ont exercées au sein des structures fédérales depuis plusieurs années constituent un précieux capital d'expérience, qui ne nous empêche pas d'être lucides sur les insuffisances et défauts de notre organisation.

Aujourd'hui, sur la base des constats liés à l'évolution de notre organisation mais aussi de l'ensemble des mutations qui secouent notre société et plus particulièrement la montagne, il faut nous projeter en redoublant d'attention pour accroître l'influence de notre fédération.

Ce projet a été élaboré avec une triple exigence :

- Faire preuve de réalisme et d'anticipation (Partie 2 - Constats et défis et Partie 3 - Nos ambitions)
- Organiser les pistes d'action en réponse aux grands enjeux de l'olympiade (Partie 4 - Pistes d'actions - 7 thématiques incontournables)
- Mettre en évidence les progrès à réaliser dans notre organisation (Partie 5 - Organisation et gouvernance).

### 3. HORIZON 2020 AMBITIONS

#### ACCUEILLIR

Poursuivre le travail d'ouverture : pour une fédération ouverte, des associations proches de tous les pratiquants de montagne, des offres attractives adaptées aux attentes des différents publics, en particulier les jeunes et les personnes éloignées de la pratique sportive, des hébergements « refuges et chalets pour tous » invitant à la découverte de la montagne et au respect de l'environnement.

#### DÉVELOPPER

Saisir l'ensemble des opportunités liées aux enjeux actuels (sportifs, sociaux et environnementaux) pour faire progresser la pratique des activités de montagne et de haute montagne en France et les rendre accessibles au plus grand nombre.

#### TRANSMETTRE

L'esprit club alpin, fort de valeurs très actuelles (autonomie et responsabilité, développement durable, engagement et partage), doit, grâce au puissant réseau de bénévoles, rayonner plus largement encore en s'attachant toujours à plus de solidarité et d'empathie.

#### MOBILISER

Notre fédération, toute l'histoire du Club alpin en témoigne, a fait la preuve de la pertinence de son action. Dans la continuité du travail réalisé, nous saurons, avec l'appui des clubs et comités territoriaux et de nos partenaires, prendre toutes les initiatives pour mobiliser les expériences, les énergies et les compétences pour une montagne accessible à tous.



# 4. PISTE THÉMATIQUE

## 7 THÉMATIQUES INCONTOURNABLES

### THÈME 1 JEUNES ET ÉDUCATION

La mission de la FFCAM est d'offrir à tous ceux qui le souhaitent une pratique responsable des activités sportives de montagne. Cela commence par les plus jeunes à qui nous voulons transmettre le goût des activités de montagne et du partage et les bons comportements pour la sécurité et le respect des milieux naturels.

Notre utilité sociale passe par notre contribution à l'éducation à l'environnement, à la santé, à la citoyenneté.

#### Axe 1 - Les écoles de sport (escalade, ski) et d'aventure

- **Action 1.** Effectuer un bilan complet de nos écoles 12 ans après leur création pour identifier les évolutions nécessaires :

nouvelles activités, passage de la SAE au milieu naturel et à d'autres activités, connaissance et respect des milieux naturels, nuits en refuge, participation à des rassemblements ou *contests* interclubs, vie en collectivité, multi-activité. Ce travail doit être conduit en associant les encadrants mais également les parents et les professionnels.

- **Action 2.** Améliorer la procédure de labellisation et les modalités de subvention.

- **Action 3.** Organiser des rassemblements pour les bénévoles engagés dans les écoles afin de les aider dans leur mission (mutualisation d'expériences, utilisation des outils : livrets, Extranet), etc.

- **Action 4.** Mettre en place des formations d'encadrant d'écoles, axées en particulier sur les aspects pédagogiques et didactiques nécessaires à la transmission des savoirs pour le public jeune.

- **Action 5.** Impliquer davantage les comités territoriaux dans ce dispositif (organisation d'écoles, labellisation).



#### Axe 2 - Les actions internes (rassemblements)

- **Action 6.** Développer les rassemblements régionaux multi activités.

- **Action 7.** Étendre l'organisation de « Camp 4 » dans de nouvelles régions (Occitanie, PACA, Nouvelle Aquitaine, etc.) afin de compléter ceux de Fontainebleau et de Pont-en-Royans.

#### Axe 3 - Les filières

- **Action 8.** Poursuivre le développement du nombre de groupes (Promotion et Espoir) dans les 3 filières (ski, escalade et alpinisme) et inciter à la création de groupes « intermédiaires ».

- **Action 9.** Redéfinir les objectifs de chaque niveau, notamment des groupes Excellence en insistant sur les questions liées à la santé.

- **Action 10.** Favoriser l'accès des jeunes des groupes aux brevets fédéraux, à l'implication dans la vie associative et à la voie professionnelle.

#### Axe 4 - Les actions externes

- **Action 11.** Développer les partenariats avec les collectivités territoriales, les réseaux d'éducation populaire, les établissements scolaires.

- **Action 12.** Mettre en place des actions innovantes autour des notions d'immersion en montagne (lien avec les refuges opération à 1 euro par exemple), et d'itinérance.

- **Action 13.** Contribuer à former les « passeurs » à la montagne des différents réseaux externes (CEMEA, collectivités territoriales, etc.) en collaboration avec la Coordination montagne.

#### Indicateurs chiffrés visés en 2020

**50**

hausse du nombre d'écoles

**5**

rassemblements régionaux

**3**

Camp 4 supplémentaires

## THÈME 2 SÉCURITÉ ET FORMATION

La nature de nos activités et les milieux complexes de pratique imposent un travail permanent sur ces questions.

### Axe 1 - La formation des pratiquants

- **Action 14.** Renforcer et déployer les unités de formation à l'autonomie en escalade, canyoning, alpinisme, sports de neige.
- **Action 15.** Développer des unités de formation à l'autonomie en randonnée et vélo de montagne.
- **Action 16.** Assurer le « SAV » des livrets de formation (mise en place d'outils mode d'emploi et meilleure présentation dans les formations de cadres).
- **Action 17.** Réaliser des tutoriels en relation avec nos partenaires.
- **Action 18.** Amplifier l'organisation des UFCA et proposer des outils pédagogiques mieux adaptés.
- **Action 19.** Expérimenter des formations transversales (« UFTCA : unité de formation technique commune aux activités », sur une idée du comité départemental Isère) et un brevet multi-activités.



- **Action 20.** Développer les formations transversales (nivologie, cartographie orientation, utilisation du GPS) et poursuivre le travail d'actualisation des outils et des contenus.

### Axe 2 - La formation des encadrants bénévoles

- **Action 21.** Simplifier les différents cursus et en améliorer la cohérence, clarifier les champs de compétence.
- **Action 22.** Actualiser les contenus de formation (plus de place à la pédagogie, la conduite de groupe et la prise de décision, la sécurité et la prévention).
- **Action 23.** Réviser les contenus et modalités de recyclage de nos cadres en particulier le secourisme et la santé.
- **Action 24.** Remettre à plat les tableaux des équivalences.

### Axe 3 - La formation des formateurs bénévoles

- **Action 25.** Organiser plus de stages d'instructeurs avec davantage de cohérence entre les activités, notamment sur les aspects pédagogiques et la connaissance de la fédération.
- **Action 26.** Développer les rassemblements et séminaires de formateurs favorisant les échanges d'outils et de bonnes pratiques et permettant de faire évoluer les cursus.

### Axe 4 - La formation des dirigeants et responsables associatifs

- **Action 27.** Poursuivre les formations FFCAM existantes (revoir les modules possibles : de base, utilisation d'Extranet, questions juridiques et responsabilité, environnement, gestionnaires de refuges) et en créer de nouvelles pour les membres des comités directeurs de la fédération et de ses organes déconcentrés, en lien avec le milieu sportif et les CROS/CDOS.
- **Action 28.** Mettre en place une formation spécifique pour les organisateurs d'événements.

### Axe 5 - Prévention et sécurité

- **Action 29.** Définir des actions de prévention, et mettre en place et piloter un réseau de référents fédéraux (comités, commissions, clubs) pour les mettre en œuvre.
- **Action 30.** Intensifier et améliorer le travail d'analyse des accidents et favoriser le traitement des incidents.
- **Action 31.** Développer les interfaces entre l'accidentologie, l'évolution des cursus et des contenus de formation et les recommandations fédérales de pratique et d'organisation des activités.
- **Action 32.** Réaliser chaque année une campagne nationale de prévention ciblée.
- **Action 33.** Communiquer en interne (site Internet fédéral, actions avec les clubs) et en externe, en direction des pouvoirs publics en particulier et des autres acteurs du monde de la montagne.



Indicateurs chiffrés visés en 2020

**1000**  
UFCA

**5000**  
UF

**1200**  
Brevets fédéraux

## THÈME 3 DÉVELOPPEMENT COMBINÉ

Nous devons poursuivre la diversification de l'offre d'activités et accentuer nos actions pour tous les publics, en intégrant le respect du milieu montagnard et le développement durable : cela passe par l'amélioration de la qualité de notre offre associative et du travail des clubs ainsi que par la valorisation de notre réseau d'hébergements de montagne et de haute montagne.

### Axe 1 - Refuges, outils indispensables au développement : état du parc, entretien et rénovation

La fédération, grâce à sa gestion à la fois ambitieuse (projets d'investissements) et prudente (maîtrise des charges et des coûts), présente un bilan sain comme en témoignent les évaluations de la Banque de France.

Néanmoins les équilibres restent fragiles du fait des responsabilités qui sont les nôtres pour entretenir et rénover notre parc de refuges. Ainsi nos ressources sont limitées et il nous faut à la fois rechercher de nouveaux financements et accroître nos ressources. Ce sont des questions difficiles (tarification par exemple) qui devront être abordées en toute sérénité, transparence et confiance. Nous nous engageons sur ce point à organiser les débats de manière à pouvoir agir sur l'évolution du modèle au cours de l'olympiade avec l'ensemble des acteurs concernés (clubs gestionnaires, comités territoriaux, gardiens). La réflexion préalable « Quels refuges ? Pour qui ? Pour quoi faire ? » doit être menée collectivement.

- **Action 34.** Augmenter le nombre des rénovations lourdes (les réhabilitations devront s'inscrire dans les objectifs de développement humain et d'éducation à la nature montagnarde de tous, mais aussi intégrer les conditions de vie et de travail des gardiens).
- **Action 35.** Revoir le modèle économique pour améliorer l'équilibre financier de la fédération.
- **Action 36.** Développer l'outil de pilotage et d'aide à la décision pour les travaux des refuges.
- **Action 37.** Définir un plan d'action notamment pour les centres et les bâtiments d'accès aisés.
- **Action 38.** Poursuivre la démarche prospective pour le patrimoine bâti (définition des actions clés).
- **Action 39.** Adopter une charte de gestion environnementale de notre patrimoine bâti (sur le modèle de la Charte des refuges de Vanoise).
- **Action 40.** Mettre à jour, en collaboration avec tous les acteurs concernés, les conventions de gestion et les contrats de gardiennage.

### Axe 2 - Développement de la vie associative

- **Action 41.** Développer les liens interclubs, les échanges d'information, la mutualisation d'outils et de ressources (en particulier entre les régions de plaine et de montagne).
- **Action 42.** Favoriser la création d'associations nouvelles afin d'améliorer notre maillage associatif, tout en aidant les clubs existants (incitation et aides techniques, simplifications administratives).
- **Action 43.** Compléter le réseau de comités départementaux et des structures territoriales « intermédiaires » si besoin.

### Axe 3 - Développement des activités

- **Action 44.** Diversifier les offres d'activité et élaborer avec les clubs des modèles nouveaux pour les familles, les adultes, les seniors, les jeunes.
- **Action 45.** Mieux structurer les actions en faveur des personnes porteuses de handicap et en difficulté sociale : en interne grâce à notre pôle ressource et en externe avec des partenaires (les villes, en particulier Grenoble, les associations spécialisées *En Passant Par la Montagne, les Montagnes du Silence*, etc...).
- **Action 46.** Développer les actions féminines et les actions 100% mixtes en complétant le plan de féminisation des pratiques.
- **Action 47.** Mettre en place des actions pour les publics dits « autonomes » qui ne participent pas forcément aux actions organisées par nos clubs.
- **Action 48.** Développer des recommandations et formations autour des nouvelles pratiques (trek, trail, marche nordique, slackline et high line, dry tooling et glace, etc.).
- **Action 49.** Inventer des offres nouvelles favorisant l'immersion et l'itinérance autour de la randonnée, du vélo de montagne, du ski de randonnée, du trail (avec nuits dans nos hébergements).
- **Action 50.** Développer et mieux structurer les événements : « Grands parcours », rassemblements, compétitions (réactualisation des cahiers des charges).

### Axe 4 - Développement des actions en faveur de la protection du milieu

Poursuivre la mise en œuvre des actions fédérales inscrites au plan d'action 2015-2020 en faveur de la protection du milieu montagnard, et inciter à la mise en œuvre d'actions locales.



- **Action 51.** Assurer la veille réglementaire ciblée en priorité sur la lutte contre l'artificialisation, la commercialisation de la haute montagne et le bruit, la défense d'un accès responsable libre et gratuit, et le respect de la faune sauvage.
- **Action 52.** Développer la formation aux enjeux du milieu montagnard dans tous nos modules de formation.
- **Action 53.** Poursuivre l'élaboration pour chaque discipline sportive de recommandations pour une pratique respectueuse du milieu naturel, et améliorer leur diffusion.
- **Action 54.** Faire mieux connaître la Charte Montagne et appuyer nos actions sur elle, à tous les niveaux ; diffuser plus largement tous nos outils de sensibilisation et information, développer des campagnes thématiques.
- **Action 55.** Outiller les gardiens de refuge afin de les aider dans leur mission d'éducation à l'environnement.

## THÈME 4 DÉCONCENTRATION ET TERRITOIRES

Nos ambitions imposent non seulement une action fédérale mais également un travail au plus près du terrain et des territoires, grâce aux comités départementaux et régionaux dont les missions et les moyens doivent être accrus.

Déconcentrer n'est pas une fin en soi. L'évolution doit se faire en douceur, avec souplesse, en s'adaptant à la situation de chaque comité (ou territoire) et surtout en laissant la place aux initiatives locales. Les expérimentations avec des structures volontaires doivent être un mode privilégié de cette évolution.

### Axe 1 - Rôle et missions des comités

- **Action 56.** Clarifier et réactualiser le document « qui fait quoi » dans chaque secteur.
- **Action 57.** Expérimenter un mode de gestion déconcentré de nos hébergements par les comités volontaires, en accord avec les clubs gestionnaires actuels (ce qui fonctionne déjà dans l'Isère avec notre CD 38, et en partie en Haute-Savoie).



- **Action 58.** Aider les comités à structurer des plans de développement locaux visant à resserrer les liens associatifs, aider les clubs à se développer, adapter la formation aux besoins, valoriser le réseau d'hébergements, créer de nouvelles associations, mutualiser les expériences et les ressources, etc.

### Axe 2 - Moyens pour remplir ces missions

- **Action 59.** Poursuivre l'aide à la création de postes d'agent de développement : définition du poste et des missions, aides financières, soutien technique.
- **Action 60.** Augmenter les transferts financiers de la fédération vers les comités en fonction des compétences déconcentrées.

### Axe 3 - Relation avec les territoires

- **Action 61.** Mettre en place systématiquement des groupes de concertation pour la rénovation des hébergements.
- **Action 62.** Être force de proposition pour l'organisation d'événements et d'animations.
- **Action 63.** Participer à la gestion des territoires de montagne : notamment consolider la position de la FFCAM dans les parcs nationaux, dans les parcs naturels régionaux, et dans les PDESI.

## THÈME 5 BÉNÉVOLAT ET RELATIONS AVEC LES PROFESSIONNELS

Le rôle des bénévoles doit rester central dans notre fédération, et s'articuler harmonieusement avec celui des collaborateurs professionnels (personnels administratifs, agents de développement) et en particulier avec les salariés du siège et les cadres techniques. Les relations avec les professionnels de la montagne doivent tendre vers plus de méthode, d'écoute, de partage et de communication.

Comment optimiser les chaînes de compétences entre bénévoles, salariés et prestataires ? Pour l'essentiel, cela relève des efforts que nous avons tous à faire pour nous adapter aux disponibilités des uns et des autres, accepter le principe de la nécessaire professionnalisation de certaines tâches et le recours, si nécessaire, à des prestataires qualifiés dans les domaines où nos compétences sont insuffisantes ou trop difficilement mobilisables. Sur de très nombreux projets (formation, activités, communication), le rôle des salariés du siège et des cadres techniques est fondamental : nous leur exprimons à cette occasion notre reconnaissance pour leur engagement et leur professionnalisme.

### Axe 1 - Les bénévoles

- **Action 64.** Réfléchir aux évolutions de l'engagement bénévole : motivations, disponibilité, meilleure définition des missions et du rôle des bénévoles (création de « fiches de poste »).
- **Action 65.** Simplifier les procédures, les tâches administratives et les outils de gestion (automatisation, amélioration de l'Extranet), création d'un groupe de travail sur les besoins.
- **Action 66.** Lancer un plan d'action de recrutement, par exemple auprès des jeunes des filières.



- **Action 67.** Améliorer la reconnaissance des bénévoles par la mise en valeur de leurs compétences et de leurs réalisations grâce à nos outils de communication.

### Axe 2 - Liens et travail bénévole-professionnel

- **Action 68.** Créer des fiches « mode d'emploi » par secteur pour un travail plus efficace entre bénévoles et professionnels : gestionnaires et gardiens, instructeurs et professionnels, encadrants bénévoles et professionnels (écoles, collectives), élus et cadres techniques, bénévoles et salariés (siège, secrétaire de club, agent de développement, etc.).
- **Action 69.** Inscrire la question du travail partagé bénévole/professionnel dans toutes les formations de dirigeants.
- **Action 70.** Mettre en place des « actions de coordination » pour les professionnels encadrant les activités fédérales, en particulier les écoles.
- **Action 71.** Développer le travail en binôme bénévole/professionnel sur tous les sujets concernant la fédération, en particulier avec les salariés du siège fédéral et les cadres techniques.

### Axe 3 - Externalisation et professionnalisation

- **Action 72.** Etudier et mettre en œuvre des formes de recours possibles à des prestataires professionnels pour optimiser certains dossiers (rénovation d'hébergements) ou alléger les tâches parfois ingrates effectuées par des bénévoles.

## THÈME 6 STRATÉGIE ET COMMUNICATION

Pour être partagée par le plus grand nombre, notre politique doit être lisible et clairement identifiable.

La communication a une importance capitale : elle doit, dans le prolongement du travail déjà réalisé, être encore plus ciblée, plus interactive et collaborative. Nous pouvons également mieux utiliser les précieuses informations de la base de données des licenciés, pour mieux connaître les profils et pratiques des adhérents.

### Axe 1 - Stratégie

- **Action 73.** Faire partager les grandes lignes du plan fédéral par nos partenaires (institutionnels et professionnels) : guides et brochures à diffuser.
- **Action 74.** S'assurer de la cohérence des plans de développement territoriaux en proposant un accompagnement et des supports à l'élaboration des projets associatifs.
- **Action 75.** Mettre à jour la carte des alliances et des partenariats, organiser les actions de lobbying et de suivi au niveau fédéral et à celui des territoires.



### Axe 2 - Communication interne

- **Action 76.** Intégrer aux outils existants (extranet, plateforme web) des modules complémentaires plus interactifs (espace adhérents, forums, échanges) dans une logique renforcée de gestion de contenus.
- **Action 77.** Recourir à des actions plus ciblées, à la fois sur les contenus et sur les publics visés, avec un repositionnement de l'ensemble des newsletters à diffuser (papier/électronique).

### Axe 3 - Communication externe

- **Action 78.** Renforcer la place de LMA et mieux valoriser les articles publiés.
- **Action 79.** Développer les relations publiques sur la base de messages plus affirmés, plus attractifs sur ce qui fait notre force, en particulier notre capacité à former et l'attrait de la multi activité en montagne pour les jeunes.
- **Action 80.** Renforcer les relations presse par un suivi plus méthodique et régulier, des campagnes plus récurrentes et incisives (en particulier sur les activités et le développement combiné).

### Axe 4 - Valorisation Refuges & Activités

- **Action 81.** Enrichir notre connaissance de tous les usagers, clients de nos hébergements pour évaluer leur satisfaction et réaliser un guide recensant les bonnes pratiques pour une promotion plus efficace.
- **Action 82.** Développer les opérations thématiques, en mettant l'accent notamment sur les familles, les jeunes et les activités.
- **Action 83.** Développer des actions de promotion et de valorisation avec les clubs gestionnaires, les gardiens et l'ensemble des acteurs locaux, notamment les collectivités territoriales et les parcs nationaux : « mise en tourisme », création de circuits, parcours d'itinérance, portails internet, etc.

## THÈME 7 PARTENARIAT ET POSITIONNEMENT INSTITUTIONNEL

Notre politique de développement et d'ouverture ne peut être menée sans dialogue et échanges continus avec les autres acteurs : collectivités, professionnels, autres propriétaires de refuges, mouvement sportif, autres fédérations en France et à l'international.

Notre place dans le paysage institutionnel de la montagne en dépend, avec d'importants enjeux, notamment sur la liberté de pratique et d'accès et la préservation de milieux authentiques.

### Axe 1 - Le mouvement sportif et le milieu associatif

- **Action 84.** Intensifier les relations avec les fédérations proches, travailler avec la FFME pour développer des compétitions de ski-alpinisme, la filière alpinisme, les sites d'escalade, etc. Travailler avec la FFME et la FFSpéléo sur le canyonisme (via la commission canyon interfédérale - CCI), et avec la FFR, la FFCT, la FFVL, la FFSpéléo, la FSGT, l'UCPA sur des plans d'actions communes de développement des activités, en particulier pour les jeunes et la formation de cadres.
- **Action 85.** Travailler avec le CNOSF sur les questions internationales et demander notre admission comme membre à part entière.
- **Action 86.** Poursuivre notre collaboration au sein de la fédération FNE (France Nature Environnement) au niveau national et l'encourager au niveau territorial ; favoriser avec les autres associations majeures de protection de la montagne (CIPRA, Mountain Wilderness, UICN, etc.) des collaborations souples et respectueuses de l'identité de chacune.
- **Action 87.** Créer une association de propriétaires de refuges.

### Axe 2 - Les professionnels

- **Action 88.** Travailler avec les syndicats professionnels notamment sur les questions de sécurité et de formation.
- **Action 89.** Travailler avec le syndicat des gardiens de refuge et gîte d'étape pour plus de transparence et d'efficacité.

### Axe 3 - Les organes institutionnels

- **Action 90.** Multiplier les contacts avec le ministère chargé des sports et ses organes, en particulier le Pôle ressource sports nature (présence lors des colloques et stages ou des formations de professionnels), avec l'ENSM sur les questions de formation et de recherche médicale sur l'altitude et les conduites dopantes (via l'association Exalt).
- **Action 91.** Poursuivre le travail entrepris pour obtenir une délégation sportive en alpinisme et/ou en cascade de glace : structuration d'une filière haut niveau, organisation de compétitions régionales, nationales et internationales.
- **Action 92.** Renforcer les relations avec les ministères de l'Intérieur et de l'Environnement pour faire entendre notre voix, notamment sur la sécurité et la réglementation.

### Axe 4 - Mécénat et partenariats privés

- **Action 93.** Assurer le suivi des mécènes engagés dans les opérations antérieures pour construire une relation durable (invitations, échanges).
- **Action 94.** Mettre en place d'une façon proactive (ciblage en amont des opérations) les actions de recherche et créer les outils permettant de faciliter la mise en relation (guide, documentation).

### Axe 5 - International

- **Action 95.** Avec l'UIAA, travailler sur les questions liées à l'alpinisme, à la formation, à la sécurité, à la protection du milieu, au circuit international de compétitions de cascade de glace.
- **Action 96.** Affirmer notre présence dans les instances de l'arc alpin et œuvrer à la création d'une fédération européenne.
- **Action 97.** Poursuivre notre présence à l'association de réciprocité pour des réductions dans des refuges européens.

## 5. ORGANISATION ET GOUVERNANCE

Le pilotage et la gouvernance de la fédération sont complexes, en raison de sa taille, de son positionnement spécifique du fait notamment de son histoire, des nombreuses activités de montagne et de son milieu.

### LE RÔLE DE LA FÉDÉRATION

Le rôle de la fédération s'articule autour de sa capacité à impulser des projets d'envergure et répondant à des enjeux stratégiques, tout en coordonnant l'ensemble des missions confiées à ses différents organes, afin de s'assurer de leur cohérence avec le projet fédéral.

Les structures et organes internes sont tous utiles mais pas toujours suffisamment coordonnés. Tout d'abord les clubs (associations sportives), au centre de notre vie associative et dont les typologies sont nombreuses et les préoccupations parfois divergentes. Puis nos comités territoriaux, organes déconcentrés, maillons essentiels dans la mutualisation, l'organisation des activités et le développement. Enfin « l'appareil fédéral » : le comité directeur et son bureau, le siège fédéral avec les salariés et les cadres techniques, les commissions, les pôles de compétence, les groupes de travail... cela fait beaucoup d'intervenants et de niveaux de décision. Il est nécessaire d'en optimiser la fluidité dans le respect des engagements et des personnes.

### LE MODE DE GOUVERNANCE NE SE DÉCRÈTE PAS

On ne passe pas d'un mode de fonctionnement « de haut en bas » à un système « de bas en haut » par le seul fait de vouloir inverser la pyramide. Améliorer le fonctionnement passe nécessairement par plus de coopération en amont sur les sujets, une feuille de route précise et partagée : action par action, projet par projet. Il convient d'engager rapidement, en toute concertation, les actions nécessaires pour simplifier les procédures et raccourcir les circuits de décision. Les travaux du comité directeur doivent s'articuler plus étroitement avec ceux du bureau fédéral et des commissions.

- **Action 98.** Demander à chaque commission, groupe, pôle de compétence d'établir son propre bilan, et de définir la nature de sa contribution et des compétences à mettre en œuvre pour répondre au projet fédéral.
- **Action 99.** Organiser dès le printemps 2017 un séminaire avec tous les acteurs internes liés aux hébergements (CNRC, CNCM, pôles de compétences, clubs gestionnaires, comités territoriaux) sur la question de notre organisation, de la gouvernance et des circuits de décision. Objectif : mise en place d'une gouvernance équilibrée entre les différents partenaires (élus, propriétaires, gestionnaires, gardiens, professionnels, usagers, etc.), chacun jouant son rôle avec compétence.
- **Action 100.** Organiser un congrès fédéral à mi-olympiade afin de créer des liens plus étroits avec nos licenciés, de relancer la réflexion et de dynamiser notre action.

### POUR UNE FÉDÉRATION ENCORE PLUS OUVERTE ET INNOVANTE

Le potentiel de la fédération est grand et il nous permet de répondre aux attentes qui s'expriment dans notre société en continuant à assumer notre rôle : rendre accessible la montagne à tous, pour une pratique autonome et responsable dans le respect de son milieu. C'est ce positionnement qui nous rassemble. Dans un souci d'ouverture, nous l'assimilons aujourd'hui à ce qui fait désormais partie de notre identité :

*L'esprit Club Alpin*

« L'esprit club alpin » symbolise ce qui fait l'unité de notre mouvement, il fait converger son passé, son présent et son futur. La formule marque notre territoire mais reste ouverte à d'autres associations, d'autres pratiquants et aux nouvelles générations. À nous de leur permettre d'inventer leurs pratiques, en veillant à ce qu'elles restent respectueuses de l'environnement et contribuent à renforcer le lien social et générationnel. Face aux défis actuels, seule une démarche concertée et innovante nous permettra, ensemble, de porter plus haut encore les valeurs de notre association au service de tous.





24 avenue de Laumière - 75019 PARIS  
Tél : 01 53 72 87 00 - Fax : 01 42 03 55 60

[www.ffcam.fr](http://www.ffcam.fr)