

2028 Ensemble
cultivons
notre potentiel



**Programme de mandature
2025-2028**
FF Roller & Skateboard
LISTE Boris DARLET



Axe n°1

RAYONNER ET SOUTENIR L'AMBITION DE L'EQUIPE DE FRANCE



Nos engagements 25-28

- ◆ Poursuivre l'accompagnement et le développement des centres régionaux et de performance pour former de jeunes talents
- ◆ Intégrer les logiques de la haute performance dans les dispositifs d'accompagnement de tous les athlètes concernés
- ◆ Développer des échanges d'entraînement avec d'autres nations de référence afin de compléter la préparation de nos athlètes
- ◆ Créer une "cellule performance" pour renforcer les synergies entre les staffs, la DTN et le conseil d'administration afin de répondre de manière plus réactive aux besoins
- ◆ Demander au Ministère des Sports la reconnaissance de sport de haut niveau pour le Rink Hockey, le Roller Artistique, le Roller Derby et la Trotinette en s'appuyant sur les résultats sportifs internationaux et le nombre de pays engagés
- ◆ Conforter la structuration des filières de détection et de formation des sportifs dans les Pôles nationaux et régionaux
- ◆ Accompagner l'ouverture de nouvelles structures de préparation, à Pibrac autour d'un anneau couvert, et la création d'un Pôle d'Entraînement Roller du Grand Reims situé au CREPS
- ◆ Poursuivre l'accompagnement des athlètes en longue piste
- ◆ Elargir la détection des athlètes de skateboard et structurer leurs parcours d'accession aux Jeux olympiques d'été pour y assurer leur réussite
- ◆ Poursuivre les efforts pour que la trotinette et le roller marathon intègrent le programme des Jeux olympiques
- ◆ Valoriser les grands événements sportifs
- ◆ Favoriser l'élargissement de l'Union Francophone de Roller et Skateboard
- ◆ Organiser, pour les athlètes en équipe de France qui le souhaitent un accompagnement en cellules de performance individuelle, notamment en skateboard
- ◆ Consulter la Commission des Athlètes de Haut Niveau (CAHN) pour tout sujet relatif au statut de l'athlète et sa reconversion professionnelle
- ◆ Présenter chaque année à la CAHN un compte rendu d'activité du suivi socio professionnel des athlètes.



ACCOMPAGNER LE DEVELOPPEMENT DES CLUBS : “UN CLUB, UN PROJET”



Nos engagements 25-28

◆ Intensifier le soutien aux clubs

- Renforcer le « guichet unique » fédéral pour vous garantir des réponses rapides et personnalisées, quel que soit le canal de communication (téléphone, mail, réseaux sociaux)
- Poursuivre les “Visioclubs” pour maintenir des échanges réguliers
- Proposer des formations aux dirigeants
- Soutenir les démarches solidaires de mutualisation des clubs sur le territoire (administratif, emploi, structure, compétition)
- Définir le profil type “club à missions” inclusif, connecté aux enjeux de responsabilité sociétale et doter la FFRS d’un fonds de soutien ouvert aux partenariats RSO et mécénat

◆ Donner des outils aux clubs

- Créer un réseau de conseillers en développement, clarifier leurs missions et les doter d’une boîte à outils pour accompagner un club dans une logique de mentorat
- Donner les moyens à tous les clubs d’établir un projet de développement personnalisé : grille d’auto-analyse, guide à la construction du projet associatif...
- Aider les clubs à préciser leur modèle économique et à mieux s’adapter à leur environnement à partir d’outils “clé en main”
- Proposer un guide pour rechercher des partenaires privés (sponsoring, mécénat...)
- Fournir des modèles pour la réalisation de demandes de subventions auprès des partenaires publics
- Créer des offres types à disposition des clubs pour vendre des prestations
- Mettre à disposition des clubs des outils de communication pour mener des actions de promotion et de recrutement de licenciées et de licenciés

◆ Améliorer l’adaptabilité à notre écosystème et aux enjeux sociétaux

- Créer un observatoire de la pratique sportive pour suivre le développement des clubs et ajuster nos réponses
- Compléter la nouvelle labellisation des clubs
- Créer un label “ville de glisse urbaine” pour les communes favorisant la pratique du skateboard, de la trottinette et du roller en plaçant les clubs au cœur de l’évaluation
- Poursuivre la mise à disposition de services civiques dont le suivi administratif est assuré par la fédération



Axe n°3

SOUTENIR L'ACTION DES TERRITOIRES



Nos engagements 25-28

- ◆ Mettre en œuvre la 2e génération des **conventions de coopération territoriales** en approfondissant les collaborations
- ◆ Apporter aux territoires un **soutien en termes d'ingénierie** grâce à la désignation de cadres techniques sportifs référents
- ◆ **Fournir aux organes déconcentrés des tableaux de bord** leur permettant de mieux suivre le développement sur leur territoire et des outils de communication clé en main
- ◆ Renforcer les **liens entre les commissions** sportives nationales et régionales
- ◆ Amplifier le **déploiement de services civiques**
- ◆ Favoriser dans toutes les disciplines la **territorialisation des compétitions** pour réduire les déplacements et mieux structurer les niveaux de compétition du local au national
- ◆ **Analyser et soutenir les projets structurants en termes d'équipement** sportif des territoires



Nos engagements 25-28

◆ Pilotage de la politique sportive compétitive

- Favoriser les démarches de diagnostic fondées sur l'écoute des besoins des clubs et des écosystèmes
- Organiser une réunion annuelle des clubs par discipline
- Doter les commissions des outils nécessaires pour élaborer leur politique sportive à partir d'un cadre commun (canevas)
- Renforcer les prérogatives de la Commission Interdisciplinaire (CID) non seulement comme lieu de partage et d'échanges de bonnes pratiques mais aussi d'orientation de la politique sportive fédérale et d'organe consultatif pour le Bureau Exécutif et le Conseil d'Administration
- Appuyer l'action des commissions sportives en lien avec les services fédéraux et doter chaque commission sportive d'un coordinateur - référent salarié
- Créer une fondation, adossée à la fondation du sport français, afin de participer au financement des projets pour les équipes de France
- Améliorer la visibilité de l'exécution du projet de politique sportive à travers un tableau de bord annuel présenté en AG

◆ Compétitions

- Ajuster les offres de compétitions aux besoins des pratiquants, notamment l'ajustement aux objectifs éducatifs pour les plus jeunes, aux mutations des attentes pour les adultes
- Aller vers une logique d'équilibre financier des championnats
- Intégrer l'événementiel, l'image, l'émission de droits audiovisuels
- Proposer une déclinaison urbaine de nos sports

◆ Résultats sportifs et communication

- Doter tous les sports d'outils fédéraux de gestion des résultats sportifs
- Créer une plateforme d'images via les compétitions, permettant d'activer des dispositifs de valorisation de marques partenaires

◆ Règlementation

- Renforcer le règlement commun des compétitions
- Améliorer les articulations entre règlement commun et règlement spécifique pour simplifier les organisations de compétitions

◆ Arbitrage

- Doter la FFRS d'une plateforme transversale de soutien à la gestion des juges et des arbitres
- Développer un statut du juge et de l'arbitre



Les principaux enjeux, extraits de la feuille de route de nos disciplines

◆ Skateboard (OLY)

- Réunir les acteurs majeurs (clubs, athlètes, institutions, industrie) de l'écosystème skateboard pour définir les enjeux, besoins et priorités à court et moyen terme, renforcer la collaboration pour coconstruire l'avenir de la discipline
- Poursuivre la structuration et le développement d'un skateboard français qui allie performance sportive et sociétale et inclusivité et préparer la génération LA 2028
- Tirer les enseignements des JO pour mieux adapter l'accompagnement de l'Équipe de France et de chacun des athlètes selon ses besoins
- Créer de la valeur dans les territoires, en accompagnant les clubs à diversifier leur offre de pratique
- Renforcer les relations avec les pays en développement, notamment en Afrique, dans le cadre des JOJ 2026

◆ Course et Longue Piste (OLY)

- Développer de nouveaux formats de courses pour s'ouvrir à tous les publics et tous les niveaux
- Favoriser la pratique des plus jeunes en compétition et développer des passerelles entre glace et roller
- Avoir un calendrier national fiable et défini à n-1
- Accueillir des épreuves internationales
- Développer les compétences des juges en proposant des formations vidéo et des observations en situation encadrées par des juges expérimentés

◆ In line Freestyle (HN)

- Développer le nombre de compétitions, notamment de proximité, pour favoriser la participation de toutes et tous
- Dynamiser et mutualiser les formations de juge et d'entraîneur
- Entretenir et structurer la communication avec les acteurs du freestyle français
- Développer la pratique du slalom loisir vers la compétition

◆ Roller Freestyle (HN)

- Proposer de nouvelles compétitions dans les territoires non pourvus, y compris outre-mer
- Renforcer la détection pour construire la relève de l'Équipe de France
- Promouvoir la pratique féminine en organisant des sessions dédiées

◆ Roller Hockey (HN)

- Adapter notre offre aux niveaux pré-nationale et nationale 3
- Clarifier les règles sur les ententes et les sélections d'athlètes
- Renforcer l'accompagnement des clubs dans leur développement et les collaborations avec les commissions régionales
- Organiser le Championnat d'Europe de Roller Hockey en 2025



- ◆ **Randonnée Roller et mobilités actives**
 - Créer un contenu pédagogique pour les écoles de patinage
 - Développer des modules de sensibilisation à la sécurité routière
 - Créer un label para-accueillant (formation des encadrants et outils pratiques)
 - Développer un module d'accueil "sport santé" au sein des clubs de randonnée
 - Renforcer le réseau de formateurs pour multiplier les formations de staffeurs
- ◆ **Roller Artistique**
 - Stabiliser les règlements et les formats de compétitions afin de permettre aux clubs de se concentrer sur la créativité et la prise d'initiatives nécessaires au progrès collectif
 - Intégrer les commissions régionales dans le processus de construction et de décision
 - Accompagner les acteurs de la discipline en leur proposant des outils collaboratifs et une banque de ressources pour développer leur activité
 - Proposer des formats accessibles tels que des initiations ouvertes, des démonstrations et des événements festifs pour ouvrir la discipline au plus grand nombre
 - Développer le roller dance
- ◆ **Roller Derby**
 - Ouvrir la discussion avec la World skate pour que le Roller Derby WFTDA soit reconnu comme discipline, et donc valider une instance internationale pour la route vers le haut niveau
 - Renforcer la structuration de l'offre pour les juniors
 - Aider à avoir des représentants aux ligues régionales et soutenir le développement des tournois régionaux
 - Travailler -avec les clubs- à des espaces de remontées des sujets et co construction (favoriser les échanges de bonnes pratiques et la participation aux décisions nationales)
- ◆ **Rink Hockey**
 - Proposer et développer une offre de pratique de loisir cohérente sans faire l'impasse sur l'apprentissage
 - Augmenter le taux de fidélisation de 10% des jeunes pratiquants des moins de 11 ans par la mise en place structurée d'un parcours de progression nationale
 - Augmenter de 5% par an le taux de pratique des féminines en compétition pour les moins de 16 ans
 - Atteindre les 50 % d'entraîneurs en club titulaires d'une formation qualifiante sur l'olympiade
 - Structurer le plan de formation des arbitres en accentuant l'accompagnement vers l'accession au niveau national
 - Renouer avec l'accueil en France des compétitions internationales de référence.
 - Poursuivre le développement de l'image du sport au grand public
- ◆ **Sports en structuration**
 - Désigner un co-responsable de la commission
 - Créer le circuit officiel de trottinette bowl et accompagner la constitution d'une commission
 - Accompagner le développement de la descente et soutenir son équipe de France
 - Structurer la pratique du Roller Soccer, développer les championnats, l'arbitrage, faire connaître la pratique et soutenir son équipe de France



Axe n°5

INNOVER ET OUVRIR NOTRE OFFRE SPORTIVE A DE NOUVEAUX PUBLICS



Nos engagements 25-28

- ◆ **Reconnaître la dimension culturelle et artistique des pratiques urbaines de notre fédération**
 - Étudier le déploiement d'offres sportives et culturelles
 - Développer les pratiques émergentes en lien avec la dimension culturelle pour les pratiques du skateboard, la trottinette, le roller dance
 - Reconnaître la pratique auto-organisée et accompagner son développement en proposant des schémas de pratiques adaptés

- ◆ **Organiser le potentiel innovant de nos sports**
 - Incuber les nouvelles disciplines dans la commission des sports en structuration
 - Etudier un label "compétition plaisir" en phase avec les nouvelles attentes
 - Etablir les partenariats nécessaires pour développer la pratique en entreprise
 - Doter la fédération d'une stratégie pour la structuration du e-sport

- ◆ **Poursuivre les efforts entrepris pour aller à la rencontre des publics éloignés, maintenir la mobilisation pour le déploiement du Pass Sport au sein de la fédération**

- ◆ **Continuer à développer la pratique à l'école**
 - Alimenter les outils pédagogiques mis à disposition des enseignants
 - Poursuivre les formations directes d'enseignants dans toutes les académies
 - Compléter la formation en ligne M@gistère (dédiée aux enseignants) déjà finalisée en Roller, par le Skateboard et la Trottinette
 - Déployer l'équivalent du programme "Rouler Glisser" en skateboard en collaboration avec l'USEP
 - Impulser un programme "Circuler à Roulettes", déclinaison pour nos sports du "Savoir Rouler à Vélo", déjà actif.

- ◆ **Repenser la licence pour capter de nouveaux publics : un pass scolaire, une licence jeune primo accédant dans une logique de produit d'appel, une offre pour la pratique loisir**



Nos engagements 25-28

- ◆ **Enclencher une démarche de création d'un catalogue de produits sportifs**
 - Établir un calendrier annuel des événements de référence où chaque discipline pourra bénéficier d'un soutien renforcé en phase avec la stratégie
 - Approfondir les logiques de conventionnement avec les organisateurs d'événements pour développer une ligne de produits claire
 - Faire évoluer les modèles des événements de référence de nos disciplines pour mieux opérer nos produits et projets.
 - Organiser nos événements de référence dans une logique "public / privé" quand cela est possible
 - Co-construire avec les responsables de commissions sportives le socle de règles protégeant les actifs de la fédération en matière d'événementiel (droits à l'image, exclusivités, production etc.)
- ◆ **Développer la notoriété à tous les niveaux**
 - Faire croître la notoriété de la fédération par l'animation de communautés de pratiques et développer leur potentiel d'image
 - Adapter la stratégie de communication pour la mettre au service du développement
 - Consolider la présence des événements de la fédération dans Sport en France et les médias nationaux
 - Mieux articuler et intégrer la communication institutionnelle et la communication événementielle pour renforcer la notoriété de la marque fédérale, ajuster la plateforme de marque en conséquence
- ◆ **Faire de la stratégie événementielle une plateforme d'activation partenariale**
 - Développer un club de partenaires
 - Repenser la raison d'être de la boutique (d'une boutique en soutien à l'activité des clubs à une boutique ouverte aux besoins des communautés)
 - Proposer des produits d'activation reposant sur notre potentiel à animer nos communautés
 - Favoriser la recherche de partenariats financiers



Axe n°7

GARANTIR UN SPORT SECURISE, INCLUSIF ET ETHIQUE



Nos engagements 25-28

◆ Sécuriser la pratique

- Interdire aux entraîneurs et éducateurs d'héberger des athlètes
- Intégrer dans les règlements sportifs des disciplines des dispositions d'accès aux vestiaires pour éviter qu'un accompagnant ou éducateur ne se retrouve seul en présence de mineurs
- Renforcer nos moyens de lutte contre toutes les violences (sessions de sensibilisation, consolidation et développement d'outils et de partenariats, participations aux groupes de travail élargis avec le Ministère et les autres fédérations...)

◆ Promouvoir l'inclusion

- Instituer, dans chaque règlement sportif, l'égalité des récompenses entre hommes et femmes, et ce, quel que soit le niveau de compétition (national, régional, départemental)
- Faciliter l'inclusion notamment en matière de transidentité, en amorçant une réflexion interdisciplinaire et en proposant la création d'outils de sensibilisation et d'accueil en partenariat avec des associations spécialisées
- Promouvoir le sport féminin et développer un programme de valorisation de l'accessibilité des femmes aux postes à responsabilités

◆ Développer et structurer le parasport dans notre fédération

- Créer, quand il n'existe pas au niveau international, le système de classification des catégories de handicap (réalisé par des professionnels du monde médical et technique) conjointement avec World Skate. Ce système est spécifique à chaque discipline
- Obtenir la reconnaissance du CPSF et son soutien pour chaque activité para de la FFRS
- Structurer une offre sportive adaptée et déployer une organisation du sport pour ces publics, en phase avec les attentes des pratiquants

◆ Valoriser l'éthique dans les relations, les projets, les décisions

- Intégrer les 15 engagements de la charte éco responsable dans le fonctionnement de la fédération et l'organisation de ses événements
- Faire émerger une approche systémique de notre responsabilité sociétale comme source de progrès en engageant un plan RSO, valorisant tout le potentiel de développement durable et éthique de nos sports, et le faire approuver en AG
- Refondre le Comité d'éthique avec des professionnels du sport et du droit
- Compléter la charte éthique fédérale d'un guide de prévention des conflits d'intérêt (parce que nos sports et nos structures se professionnalisent, les frontières entre bénévolat et intérêts marchands peuvent être moins nettes qu'auparavant)
- Proposer à la Haute autorité pour la transparence de la vie publique (HATVP) d'étendre le régime de la déclaration de patrimoine et d'intérêts à tous les membres du Conseil d'Administration fédéral (à ce jour, seuls le président, le trésorier et le secrétaire général y sont soumis)
- Continuer à proposer un rapport d'activités écrit annuel résumant le travail mené par les commissions et les services fédéraux et complétant les présentations en assemblée générale
- Renforcer la Commission de discipline et la Commission d'Appel par un appel au bénévolat
- Doter les instances régionales d'outils (et de formation) pour leur permettre de développer et consolider des Commissions de disciplines à leur échelle



Axe n°8

AGIR POUR L'EMPLOI ET LA FORMATION



Nos engagements 25-28

- ◆ **Proposer une nouvelle architecture de filière de formation** adossée à la rénovation des brevets fédéraux présentée et validée en AG fédérale de décembre 2023. Les travaux de rénovation sont d'ores et déjà engagés sur le 1er niveau (B.F.1).
 - La mise en œuvre se fera sur la saison 2025-2026 et sera suivie par les travaux sur les niveaux 2, 3 et 4 sur les deux prochaines olympiades.

- ◆ **Faire évoluer et adapter la filière fédérale et ses outils de formation à l'environnement et aux besoins de terrain**, ce qui s'appuie notamment sur la mise en place d'une formation ouverte et à distance pertinente (FOAD), dynamique et adaptée au niveau des stagiaires, tout en conservant l'équilibre entre pédagogie en présentiel et en distanciel.



Axe n°9

MIEUX EQUIPER LE TERRITOIRE



Nos engagements 25-28

◆ Déployer une stratégie fédérale

- Mettre en oeuvre le schéma directeur des équipements sportifs et aller au-devant des territoires pour porter les projets auprès des collectivités locales
- Promouvoir la construction d'équipements de proximité (skateparks, espaces de glisse de proximité, pumptracks) dans le cadre de la 2e génération du "Plan 5000 Equipements"
- Conforter les relations avec les réseaux de décideurs publics (Association des Maires de France - AMF, Association Nationale Des Elus du Sport - ANDES, ANDISS...) et développer une stratégie d'influence.
- Animer un réseau de référents Equipement dans chaque région et leur fournir les outils pour défendre des projets devant leur Conférence Régionale du Sport (déclinaison locale de l'Agence Nationale du Sport).

◆ Répondre aux besoins de nos sports

- Poursuivre le travail d'élaboration de documentations techniques répondant aux besoins des disciplines, dans un dialogue avec les constructeurs
- En complément du guide des sols intérieur existant, élaborer un argumentaire étayé de témoignages de collectivités pour mieux faire comprendre les besoins du roller et confirmer que les rollers sont sans dommages pour les sols
- Poursuivre le travail mené avec l'Association Française des Véloroutes et Voies Vertes, engagée à nos côtés dans la défense de revêtements accessibles au roller, au skateboard, au longboard et à la trottinette
- Présenter nos règlements équipement actualisés en CERFRES afin de les rendre opposables

◆ Accompagner les projets

- Accompagner la création d'une piste de course couverte à la fois sur le plan technique et financier
- Continuer à accompagner les clubs et les organes déconcentrés dans leurs projets d'équipements
- Approfondir le conseil apporté aux collectivités locales et créer de nouveaux outils permettant de mieux intégrer nos besoins dans leurs cahiers des charges
- Lier tout projet de nouveau skatepark avec le développement d'un club et la formation / création d'emploi
- Continuer à accompagner les collectivités inscrites dans l'héritage de Paris 2024
- Poursuivre le travail engagé avec le CNOSF et les organisateurs des JO d'hiver 2030 pour pouvoir disposer d'une longue piste



Nos engagements 25-28

- ◆ **Porter**, aux côtés des autres fédérations et du CNOSF, **le projet de reconnaissance du statut de bénévole**
- ◆ Poursuivre les **campagnes de remise de médailles d'honneur** fédérales et mieux faire connaître le dispositif à toutes et tous
- ◆ Créer une **médaille du / de la jeune bénévole**, attribuée par les clubs, pour valoriser l'engagement et l'implication des jeunes dans la vie associative.
- ◆ Créer une **licence bénévole à un prix symbolique**, marqueur de l'attachement au club et à la fédération
- ◆ **Créer des fiches mission types** pour permettre aux clubs de mieux exprimer leurs besoins et aux bénévoles de mieux percevoir comment s'engager
- ◆ **S'adapter aux évolutions du bénévolat** avec **d'autres formes de mission** (moins longues, plus centralisées...)
- ◆ **Valoriser les compétences acquises** à travers l'engagement bénévole (VAE)
- ◆ Créer un **guide pour s'engager dans un organe déconcentré**
- ◆ Développer un **programme de formations** à distance à l'attention des bénévoles des clubs et des organes déconcentrés
- ◆ Créer un "**club des bénévoles**", regroupant des volontaires prêts à s'impliquer sur les grands événements organisés par la fédération
- ◆ Développer **un programme d'invitations des bénévoles** à de grands événements fédéraux à l'image de ce qui a été fait pour les Jeux de Paris



Axe n°11

VALORISER L'ENGAGEMENT DES JUGES & ARBITRES



Nos engagements 25-28

- ◆ **Nommer un élu du Conseil d'Administration en charge du développement de l'arbitrage**, de la promotion de la fonction d'arbitre et de la promotion du fair play pour plus de proximité et d'opérationnalité sur le terrain
- ◆ **Reconnaître, valoriser et récompenser**
 - Assurer un suivi des juges et arbitres via le référent arbitrage du conseil d'administration et les responsables arbitrage et juges des disciplines pour mieux accompagner, harmoniser et vérifier les compétences de chaque arbitre et juge.
 - Organiser des cérémonies de remise de prix pour récompenser les arbitres et juges les plus méritants et les accompagner sur les récompenses AFCAM, IFSO. Cela peut inclure des distinctions pour l'ancienneté, la qualité de leur arbitrage ou des réalisations exceptionnelles de type Espoir ou Elite. La reconnaissance par leurs pairs sera aussi un point essentiel.
 - Mettre ces bénévoles à l'honneur sur les plateformes de la fédération via des articles et posts sur le site web ou les réseaux sociaux pour valoriser leurs contributions.
- ◆ **Favoriser l'implication**
 - Organiser des formations et des stages avancés : proposer des formations régulières pour améliorer les compétences
 - Participer à des séminaires nationaux et internationaux pour donner la possibilité aux arbitres et juges d'élargir leur expérience et de réseauter avec leurs homologues d'autres disciplines sur des événements types Coupe de France, Finale de championnat de France...
 - Proposer des sessions « Vis ma vie » d'arbitre, de juge et d'entraîneur pour faciliter une meilleure compréhension des enjeux des uns et des autres.
- ◆ **Améliorer les conditions d'exercice**
 - Indemniser de manière juste et équitable, en revoyant régulièrement les barèmes au regard des évolutions et du niveau de responsabilités.
 - Améliorer la logistique via des partenariats.
- ◆ **Créer un sentiment d'appartenance** via des groupes de discussion (plateforme de communication dédiée), des tenues personnalisées aux couleurs de la fédération, des supports communs pour les superviseurs et les formateurs, des séances de partage d'expérience et des rencontres et team-building sur des événements disciplinaires
- ◆ **Mieux s'intégrer dans le processus décisionnel** : consulter sur les évolutions réglementaires ou organisationnelles, améliorer les processus via des retours structurés assurés par un référent par discipline...
- ◆ **Assurer soutien et assistance** : développer des programmes de soutien administratif et psychologique pour faire face aux situations difficiles ou à la pression et proposer du mentorat juges expérimentés - nouveaux arrivants.