



# Evolution de l'organisation fédérale

## AG 2021



# Mise en place d'un audit organisationnel



# La synthèse SWOT

## FORCES

Gouvernance : La Fédération Française de Natation est une grande fédération reconnue internationalement.

Nouvelle Equipe dynamique depuis 2 ans qui œuvre pour le développement et le changement.

Projet Fédéral:

- Projet fédéral écrit et ambitieux

Organisationnelle :

- Procédures écrites très claires
- Fiches de postes des salariés très claires qui n'incluent néanmoins pas le travail possible au sein des commissions
- Mise en place de réunions hebdomadaires avec les élus
- Mise en place d'avancées sociales : télétravail, suppression de la pointeuse, etc.
- Directeur technique National fédérateur

Social : Intérêt fort au travail et à la FFN de toutes les parties prenantes – Bonne entente entre salariés entre eux et salariés et N+1.



# La synthèse SWOT

## FAIBLESSES

**Gouvernance** : Modèle centralisateur bureaucratique

Absence de document unique de délégation – Toutes les décisions passent par les élus  
Pas de délimitations des rôles et des pouvoirs clairs. Le pouvoir décisionnel apparaît comme un gendarme et non comme un soutien

Circuit de validation très lent

**Organisationnelle** : Organigramme complexe et difficile à s'approprier – Organisation tripartite avec des rapports de forces et des intérêts différents

Pas de fiches de missions pour les élus

Pas de parcours d'intégration lors d'une prise de poste. Les CTN sont voués à eux mêmes

Les entités travaillent de manière cloisonnée

**Sociale** : Malaise social : Absence de Confiance - Méfiance entre les entités et parfois même au sein des entités - Pas de système de reconnaissance – Absence de rassemblement de ces entités

**Financière** : Baisse des ressources – Stratégie de financement trop dépendante des aides publiques et des licences

**Culture** : Absence de culture du commun – Valeurs écrites non connues – Pas d'objectifs communs partagés – La formation n'est pas un levier de stratégie

**Technologique** : Système Informatique vieillissant et entraînant une complexification des systèmes et plus de travail.



# La synthèse SWOT

## Opportunités et menaces

### OPPORTUNITES

#### Externe

Organisation des JO 2024 en France et création de l'agence nationale du Sport

#### Internes :

Mise en place d'une stratégie de changement incluant des innovations sociales fortes

### MENACES

#### Externe

- Désengagement financier de l'Etat qui envisage de supprimer des postes de CTS
- Difficultés d'obtention de financement de fonds privés
- Absence de médailles aux JO qui fragiliserait la FFN

#### Internes :

- Risques psychosociaux forts et pertes de compétence
- Désengagements des clubs qui ne se sentent pas soutenus
- Echec de la stratégie de changement





# Construire une nouvelle organisation



# Les suites de l'audit organisationnel

## Plan d'actions

- Ecrire un Document Unique de Délégation (DUD) pour permettre de :
  - Clarifier le périmètre de décision de chacun
  - Donner plus d'autonomie dans les tâches
  - Avoir des circuits de décisions plus courts
- Etablir une fiche de mission uniforme pour tous
- Renforcer la remontée des informations des commissions
- Créer une grille des sanctions et encadrer le processus
- Rappeler formellement les process de télétravail
- Consulter les services support avant la mise en œuvre d'un projet afin de connaître la charge de travail et l'anticiper
- Mettre en place un parcours d'intégration pour toutes les entités permettant à chacun de comprendre le rôle, les missions, les compétences de chacun et chaque service
- Simplifier l'organigramme en créant des directions pour créer du lien entre les statuts
- Créer un règlement intérieur (+ annexe Charte Informatique) au niveau fédéral
- Faire partager les valeurs de la FFN et créer une charte éthique
- Réaliser chaque année un séminaire au niveau fédéral (avec les 3 entités)
- Redonner de la confiance aux salariés avec un système de reconnaissance





# Bilan du mandat



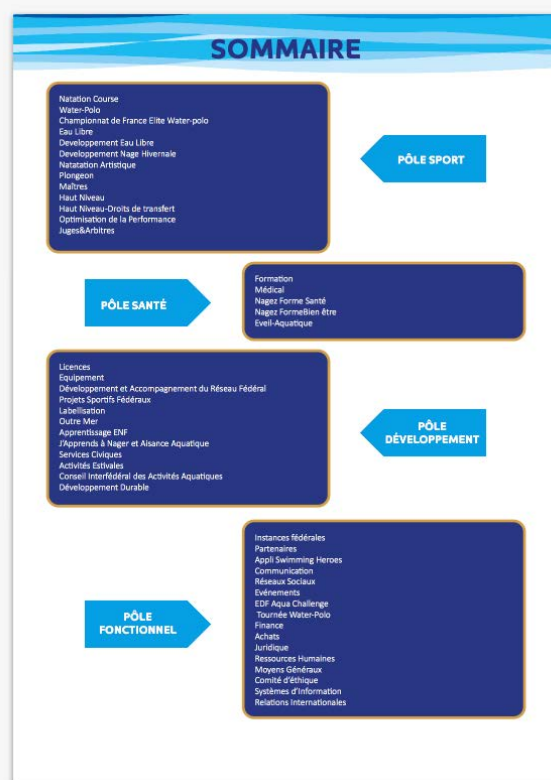


# Bilan 2016-2020

## Création d'un bilan participatif

2 documents de référence :

- Une compilation par compétence des bilans de l'ensemble des commissions fédérales



FICHE BILAN OLYMPIADE 2017-2020	
Compétence Fédérale	Natation Course
Intitulé de l'action : Préparation des Équipes de France en Natation Course	
Éléments de contexte justifiant la mise en œuvre de l'action :	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Déficit de résultats observé à l'international concernant les différentes équipes de France Sénior, Relève et Jeune</li><li>• Recul du niveau de performance de la natation française au regard de l'évolution du niveau mondial, d'après l'évolution comparée de l'indice national de performance (INP) et de l'indice mondial de performance (IMP) dans chaque épreuve dames et messieurs entre 2015 et 2019.</li><li>• Peu ou pas d'actions visant à assurer le turn-over de nos équipes de France, s'agissant des nageurs ou des entraîneurs</li><li>• Au-delà d'une formation initiale (peu spécifique au métier d'entraîneur), aucun dispositif de formation continue visant à accompagner nos entraîneurs dans leur parcours de formation et à contribuer à leur montée en compétences</li></ul>	
Description succincte de l'action (actions concrètes mises en œuvre) :	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Définition et mise en place de principes concernant les critères de sélection, tenant compte de l'évolution du niveau de performance dans le cadre de chaque compétition internationale à laquelle nous participons : CE, CM, IO senior et ou junior.</li><li>• Mise en place de deux co-lectifs olympiques : senior (COS) et relève (COR) visant à accompagner nos meilleurs éléments en vue des Jeux olympiques de Tokyo 2020 (COS) et à créer une dynamique forte en vue des JO de Paris 2024 (COR).</li><li>• Organisation de stages ou de regroupements de nageurs visant à offrir des conditions de préparation et d'entraînement adaptées aux objectifs poursuivis et à favoriser les échanges et le partage d'expériences entre nageurs et entraîneurs.</li><li>• Rapprochement du service d'optimisation de la performance des structures du PFF : centres nationaux d'entraînement et clubs d'excellence.</li><li>• Participation à des compétitions de niveau international en vue de familiariser nos athlètes à un niveau de confrontation international, et à les rendre aptes à performer dans un contexte concurrentiel exacerbé.</li><li>• Mise en place d'un dispositif de formation pour accompagner les entraîneurs en charge des structures d'accès au haut niveau, les centres d'accès et de formation (CAF) dans leurs parcours de formation.<ul style="list-style-type: none"><li>o Organisation de stage en immersion sur nos deux centres nationaux : l'Insee et Font-Romeu</li><li>o Accompagnement individualisé des entraîneurs sur le site d'entraînement par des conseillers techniques et sportifs (CTS).</li></ul></li><li>• Rencontre et entretiens sur leurs lieux d'entraînement avec la quasi totalité des nageurs identifiés dans les collectifs pour échanger sur leur projet sportif : conditions d'entraînement, difficultés rencontrées, besoins évoqués...</li><li>• Visiter et prise de contact avec les équipes techniques de chaque ligue régionale pour expliquer les enjeux de nos programmes sportifs et échanger avec eux sur les difficultés rencontrées dans le cadre de la mise en œuvre de projet sportif.</li></ul>	
Objectifs recherchés :	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Construire une équipe compétente, diverse, unie, responsable et ouverte sur tous les aspects de la performance</li><li>• Instaurer des missions précises, une éthique (des valeurs partagées), du respect, de l'engagement</li><li>• Construire un collectif de nageurs forts et conscients des exigences liées à la performance au plus haut niveau</li><li>• Préparer Paris 2024 dans un futur proche et bien au-delà s'agissant de l'avenir de notre discipline en proposant une formation plus en lien avec les problématiques d'apprentissage rencontrées et partagées à tous les niveaux de pratique, permettre à nos entraîneurs de répondre à l'évolution de la performance au niveau international et plus largement de pérenniser une capacité à former une élite compétitive à travers des programmes sportifs innovants s'adressant à tous les niveaux de pratique et des critères de sélections nous permettant de répondre avec succès aux exigences d'une confrontation internationale.</li><li>• Renouer avec les succès de Londres lors de Jeux de Paris 2024 et au-delà, permettre à la natation française de prendre place parmi les plus grandes nations de la natation mondiale.</li></ul>	
Résultats obtenus :	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Championnats d'Europe de Glasgow 2018, 30 sélectionnés 7 médailles sur 5 épreuves individuelles (2 or, 1 argent, 2 bronze) et 2 en relais (2 or) 5<sup>ème</sup> nation au classement des médailles et 7<sup>ème</sup> nation au classement aux points</li><li>• Championnats d'Europe Juniors Helsinki 2018, 29 sélectionnés, 12 finales (8 individuelles et 4 relais), 1 médaille individuelle (argent), 12<sup>ème</sup> nation au classement des médailles et 6<sup>ème</sup> nation au classement aux points</li><li>• Championnats du Monde Gwangju 2019, 11 sélectionnés, 8 finales, 2 médailles (bronze) en individuel et en relais</li></ul>	



# Bilan 2016-2020

## Création d'un bilan participatif

2 documents de référence :

- Une synthèse des points forts de ce mandat



# Projet du mandat 2021-2024





# Projet 2021-2024

## Création d'un projet participatif

5 piliers :

- Réforme organisationnelle
- Projet de Performance 2024
- Réforme de la formation
- Réforme des systèmes d'information
- La gestion de plusieurs piscines

Et un plan d'actions issu de la synthèse du bilan.



# Une organisation basée sur les compétences



# Réformer la gouvernance

## Ambition de la réforme

### Fédérer les compétences

- Construire des réseaux larges
- Concerter le réseau fédéral
- Communiquer plus efficacement
- Rapprocher les différents échelons
- Replacer les clubs au sein de la FFN





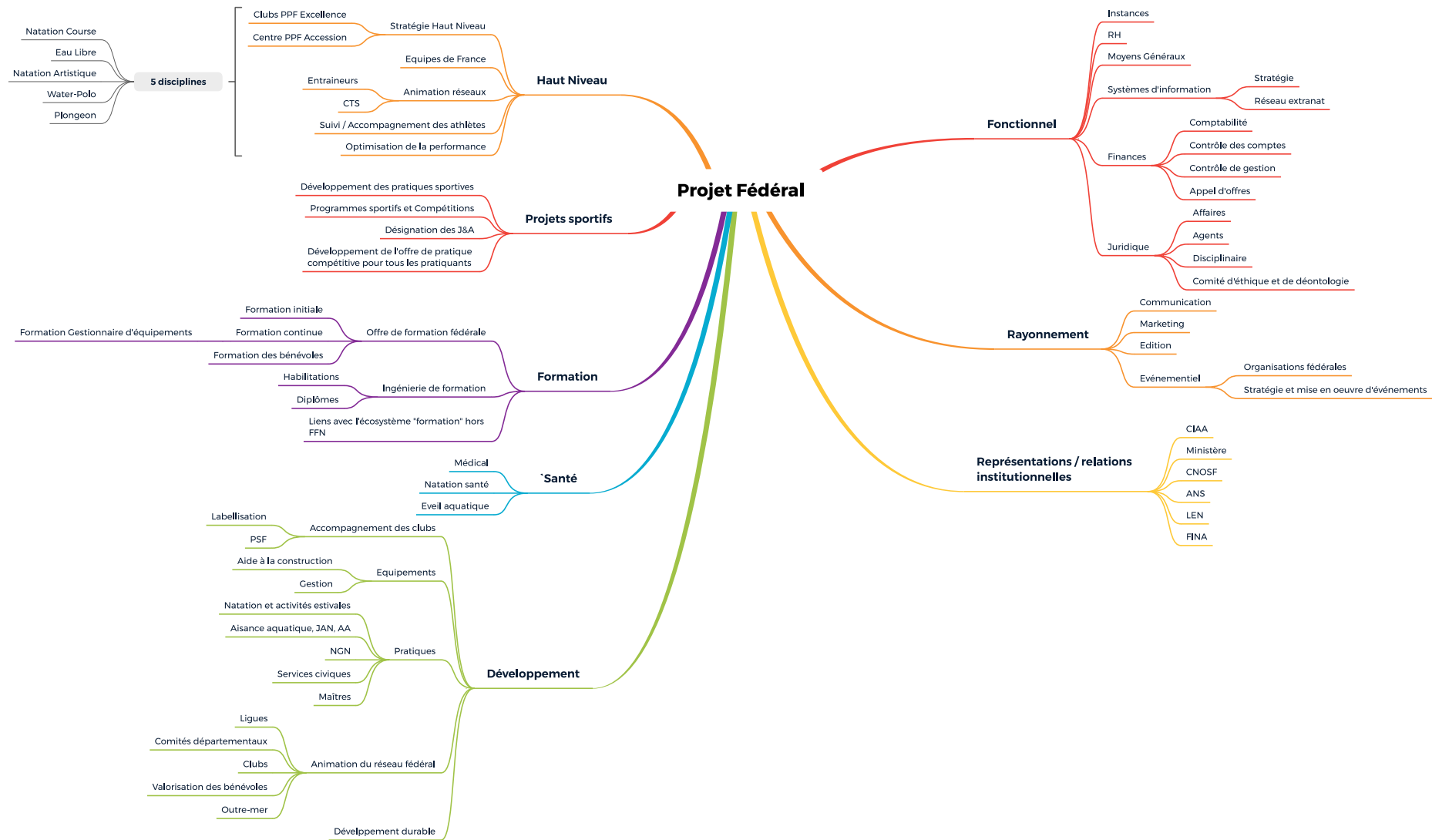
# Les instances

## Fédérer les compétences

- Une organisation basée sur des **cercles de compétences**
- Chaque compétence fédérale peut être dotée d'un cercle. Il intègre obligatoirement le liaison Bureau/coordonnateur, le ou les CT et/ou le ou les salariés compétents
- Le Président du cercle est en charge de sa constitution
- Il possède une feuille de route co-construite et validée par le Bureau
- Il est en charge de fédérer et d'animer le réseau le plus large possible, d'intégrer tous les experts reconnus sur sa compétence
- Les mesures qu'il propose doivent être largement concertées
- Les membres du cercle de réflexion ne sont pas figés et évoluent en fonction des projets
- Il est mis en place des cercles de compétences temporaires dont la charge est de mettre en place un projet



# Carte des compétences

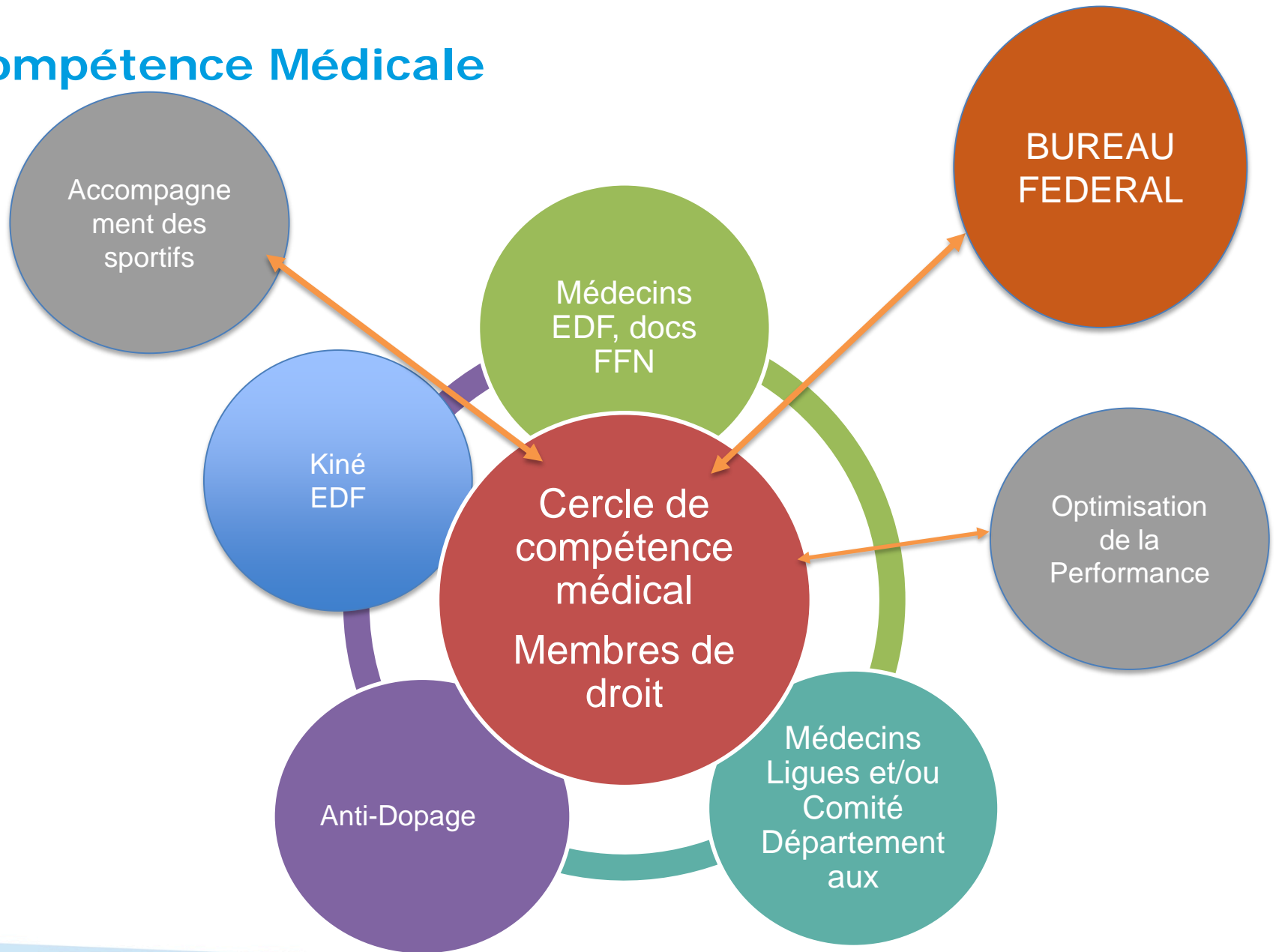


# Exemple : organisation de la compétence médicale






# Compétence Médicale



# Les instances

## Le processus de validation, en fonction de chaque projet

- 
- Un **comité d'expertise** est mis en place chaque fois que nécessaire
  - Il est en charge de fournir un avis au Bureau Exécutif (Président du cercle de compétence, le Liaison Bureau, DTN, DTNA, DG, DF, Directeurs compétents, élus compétents)
  - Sa composition est actée en fonction de chaque projet
  - Le **Bureau Exécutif**, bimensuel, est en charge de la gestion de la FFN
  - Il intègre une dizaine de membres, le DTN, le DG et un communicant
  - Chaque membre est Liaison Bureau ou Coordonnateur de plusieurs compétences
  - Le **Conseil des territoires** : tous les présidents de Ligue Métropolitaine + un ou plusieurs Présidents représentant les territoires éloignés. Chaque territoire décline ce conseil de territoire.
  - Le **CODIR reste trimestriel**
  - Validation en amont des PV et décisions prises par les instances. Garder des temps pour l'échange sur les projets majeurs.
  - Une **AG annuelle**



# Focus sur le fonctionnement du Bureau

La Bureau est l'organe exécutif de la Fédération.

Chaque membre est Liaison ou Coordonnateur de plusieurs compétences.

Tout peut y être discuté, la loyauté est néanmoins de mise.

Il a pour objet :

- La gestion des activités de la FFN
- La préparation des sujets et ordres du jour des CODIR et AG
- La délégation des missions de l'ensemble des élus du CODIR et des personnalités associées
- La validation des décisions qui ne sont pas du ressort du CODIR et de l'AG

La réunion est bimensuelle par principe, modulo les obligations du Président. Elle a lieu le mercredi en début d'après-midi.





# Rôle du Liaison Bureau/Coordonnateur

- Il est le lien permanent entre le Cercle et le Bureau
- Il participe à la constitution du ou des Cercle(s), à sa (leur) composition, à l'écriture de la feuille de route, et à l'expertise de chaque projet
- Il participe aux réflexions de chaque cercle de son Bloc de compétences
- Il guide le Président du Cercle dans l'autonomie donnée au Cercle
- Il s'assure de la cohérence entre l'ensemble des projets de son Bloc, et avec l'ensemble des projets présentés en Bureau
- Il explique chaque fois que nécessaire les décisions prises en Bureau



# Travaux menés et à mener

- Détermination des **34 compétences** 100%
- Détermination des **Présidents** de CC et des **liaisons Bureau**/Coordonnateur 100%
- Proposition d'**organisation** par le Président de CC de la compétence, en concertation avec votre Liaison Bureau/Coordonnateur 80 %
- **Composition** des cercles de compétences 80 %
- Détermination des représentations territoriales, si souhaitée par le Président de CC 89 %
- Co-construction de la feuille de route, validée par le Bureau 23 %
- Le degré d'autonomie de chaque compétence est défini dans le cadre du document unique de délégation - A bâtir



# Une organisation des salariés simplifiée





# Simplification de l'organigramme

- Création de 6 Directions

