

Rapport final

15 juin 2020



Accompagnement de la FFN dans sa démarche de formalisation de son projet stratégique pour l'INFAN et pour la formation en général

1. Objectifs de la mission

Vos objectifs

Être accompagné pour élaborer le projet stratégique de l'INFAN et de la formation à la FFN dans son ensemble

Vous souhaitez vous inscrire dans une logique de :

- Formalisation d'une stratégie « formation »
- Consolidation de l'INFAN et des Écoles régionales (ERFAN)

Vous souhaitez adapter votre système de formation pour répondre aux objectifs stratégiques de :

- Renforcement du cœur de métier / compétence distinctive sur le volet sportif et le volet enseignement de la natation ;
- Démultiplication des actions de développement et conquête de nouveaux publics et de nouveaux territoires ;
- Appui à la professionnalisation et au développement des structures.

Vous faites appel à un Cabinet Conseil pour vous accompagner dans cette démarche.

Nous comprenons que vous attendez de cette intervention :



- **Un appui à l'élaboration d'un projet stratégique « emploi-formation-compétences »** à destination de la FFN et de ses composantes (clubs, bénévoles, salariés, ligues, centres de formation, éducateurs, etc.) en lien avec les projets de clubs
- **Des propositions de scénarios en découlant pour le projet stratégique de l'INFAN**, dans le contexte de la réforme de la formation professionnelle, des évolutions attendues en matière d'exercice des fonctions d'encadrant contre rémunération ainsi que d'évolution des activités liées à la natation, et au regard de l'environnement des ERFAN ;
- **La structuration d'une feuille de route opérationnelle pour l'INFAN** (structuration, organisation, missions / profils des compétences à recruter – dont fonction observation emploi-formation-compétences).

2. Etat des lieux – diagnostic

Objectiver la situation actuelle



2.1 – Cadrage de la formation à la FFN : de quoi parle-t-on ?



2.2 – L'offre de service en matière de formation



2.3 – Organisation de la fonction formation (acteurs, process)

La « formation » à la FFN en réponse à ses différents rôles et en fonction des cibles, c'est ...

NB : la natation s'apprend à l'école et dans les clubs. Dans le milieu scolaire : les professeurs d'EPS sont concernés.

La formation initiale et continue de tous les encadrants (animateurs, éducateurs et entraîneurs) qui interviennent contre rémunération - au sein des clubs affiliés à la FFN - pour une activité d'animation, d'encadrement ou d'entraînement.

La formation des bénévoles

- Qui animent collectivement et bénévolement des groupes de jeunes (animateur / entraîneur fédéral)
- Qui arbitrent et jugent...

6 367
éducateurs
entraîneurs

Garante du niveau et de la dynamique de la natation française

17 494
officiels

Au service du développement des activités et des clubs

1 300
clubs

77 CTS

Comme employeuse, responsable du développement des compétences de ses collaborateurs (par rapport à l'offre de service au réseau comme aux projets portés en propre)

La formation des salariés de la FFN, des ligues et des clubs en charge du volet sport (dont CTS)

Plan de développement des compétences des salariés FFN : Hors champ de l'étude

La formation des bénévoles

- Qui ont des fonctions électives (vie associative, gouvernance de club)
- Qui dirigent et gèrent les clubs, ont des activités de management

La formation des salariés de la FFN, des ligues et des clubs (dont Directeurs + les salariés en charge du volet développement : « agents de développement territoriaux »)

Que recouvre la formation au sein de la FFN?

- **Le volet sportif** qui concerne la formation initiale et continue des animateurs, éducateurs et entraîneurs des activités aquatiques et de natation
- **Le volet développement** qui s'inscrit principalement dans une logique d'offre de services aux organes déconcentrés et aux associations affiliées
- **Le volet « métiers de la fédération »** qui renvoie au rôle d'employeur de la fédération

Analyse sur l'offre de service (offre, opérateurs, effectifs)

ATOUTS

- **Une politique publique visant à apprendre à nager à tous (aisance aquatique)** => élargi le potentiel de « nageurs » pouvant se diriger vers le « sport performance » et l'ensemble des professions des activités aquatiques et de natation (École de la Natation Française – ENF)
- **Ministre des Sports** issue du haut niveau de la natation
- **Une FFN avec un éventail de disciplines (5)** => élargi le champ des possibles, facilité l'attractivité
- **Sport adapté aux enjeux de société sur le sport-santé et le sport- bien-être** => élargi le potentiel d'emplois dans les secteurs des activités aquatiques et de natation, relevant plus de l'animation que du sport performance
- Une pensée et une conception des **contenus de formation en miroir** entre les brevets fédéraux et les diplômes d'Etat => **intéressant et probablement structurant au moment de sa conception**
- **FFN présente dans chaque région au titre de la formation via des ERFAN** (depuis 15 à 20 ans selon les territoires)
- Existence d'un Institut national (**INFAN**)
- La formation commence à devenir **un réel enjeu pour chacune des directions techniques** = prise de conscience à saisir comme levier pour (re)penser le système dans sa globalité (objectifs, offre, opérateurs)

FAIBLESSES

- **Une politique « formation » peu portée** dans la stratégie de la FFN (article 16.2 des statuts sur la commission formation)
- **Une faible lisibilité des « métiers »** des activités aquatiques et de la natation : animateur, éducateur, ... (avec, de plus, des proximités dans les appellations – MNS et MSN par ex.)
- Une **tension** de longue date avec les **surveillants de baignade** (maîtres nageurs sauveteurs)
- La FFN prise entre
 - d'une part une **réponse à apporter en termes de « sécurité pour tous »** (apprendre à nager) [aspects sécuritaires]
 - d'autre part une **réponse à apporter en termes de besoins de sport de haut niveau** et dont elle ne maîtrise pas tous les paramètres (installations, surveillance, sport scolaire, etc.)
- **Illisibilité**
 - **de l'architecture des diplômes, titres et brevets** fédéraux, les itinéraires, les équivalences, etc. => revers de la conception en miroir (zone de compréhension réservée à des « sachants »)
 - **de la structuration des ERFAN** (Quels opérateurs en réalité ? Quelles alliances ? Sous traitance ? Co-traitance ? Sans murs ?)
 - **de l'activité de l'apprentissage** (combien ? Par qui ? Où ?)
- **Renforcée par une organisation confuse de l'information** liée à la délivrance des UC, diplômes, etc. => renforce l'illisibilité de l'ensemble
- **Une absence d'objectifs « chiffrés »** en termes de personnes à former et à diplômer
- **Quasi déconnexion** entre le niveau fédéral de la formation et les écoles régionales
- **Faiblesse des moyens** et fort turn over des ressources de l'INFAN

Analyse sur l'offre de service (offre, opérateurs, effectifs)

OPPORTUNITES = un contexte mouvant (Sport & formation)

- **Plan « aisance aquatique » pour les 3-6 ans (>2018) :**
 - Offre de nouvelles perspectives en matière de besoins pour l'enseignement des bases de la natation
 - Offre des perspectives d'attractivité renforcée
- Évolutions en cours du **BP** et du brevet National de sécurité et de sauvetage aquatique (**BNSSA**)
- Développement des politiques publiques en matière **d'accès au sport santé**
- **Réforme de la gouvernance du sport :**
 - Libéralisation de l'activité d'encadrer et d'enseigner : secteur de la natation en partie protégé
- Tendance observée d'une gestion par les collectivités des installations **en DSP** => ouverture de possibilité pour des clubs FFN de rentrer dans la gestion des installations

MENACES = un contexte mouvant (Sport & formation)

- **Une recomposition en cours – dans les territoires - du paysage des OF&A suite à la loi du 5 septembre 2018** (reconfiguration des alliances, organisation de la sous-traitance autour des exigences « qualité » et de l'accueil des apprentis)
 - **Démarche qualité « qualiopi »** : l'engagement dans la démarche est une prise de risque [coût, nombre d'ERFAN effectivement partants]
 - **Apprentissage & CFA** : petits effectifs (< 250) = une prise de risque pour équilibrer un modèle économique d'OF&A
 - **Divergence de vue entre France Compétences et la FFN** dans l'architecture du TPF (apparu dans le cadre de son renouvellement)
- **Autonomie des ERFAN** : impossibilité d'embarquer toutes les ligues dans un réseau national autour de l'INFAN => affaiblit la pertinence d'un INFAN chef de file et complexifie les tentatives de mise en réseau (et renforcé d'autant par l'absence de projet stratégique fédéral en matière de formation)
- **Réforme de la gouvernance du sport** en France
 - Création Agence nationale du Sport en avril 2019 : Passage d'une logique de subvention à une logique de projet fragilisant les FF peu embarquées dans cette logique (=> vers système plus ou moins concurrentiel)
 - « Disparition » programmée des CTS => une faiblesse des moyens

3. Repères pour des préconisations



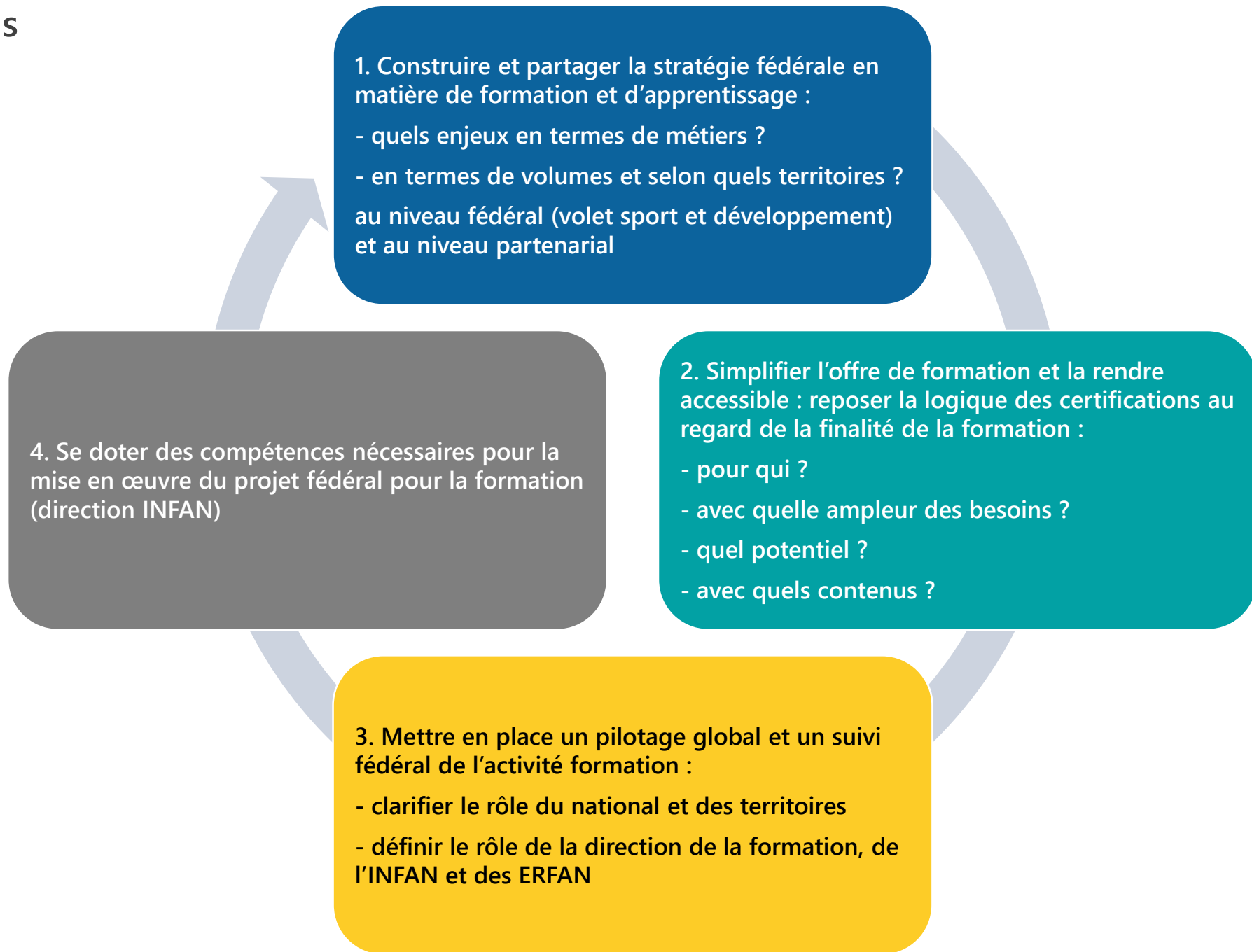
**3.1 Une vision pour l'avenir
(retour sur l'atelier
« stratégie » du
12/03/2020)**



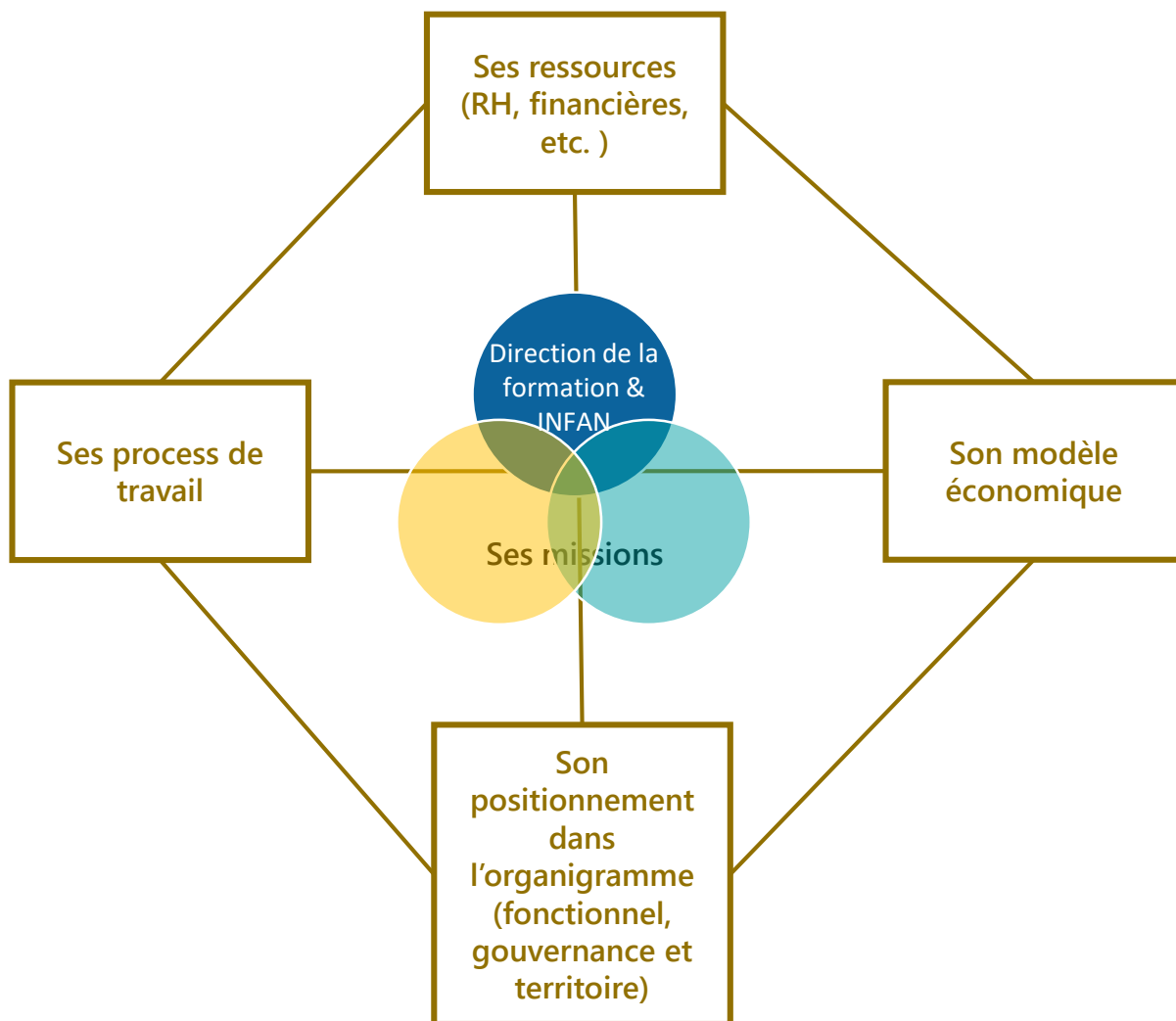
**3.2 Des éléments de
contexte complémentaires
à prendre en compte**



**3.3 Préconisations et
scenarios**



Quel que soit le scénario choisi, une conception en mode projet sur les 4 composantes



TROIS SCENARIOS

(qui peuvent se moduler et/ou se mettre en œuvre successivement)

« L'existant augmenté » (A)

Une direction de la formation et un « service » INFAN dans un cadre stratégique plus clair (recommandation 1), et un positionnement plus adapté (recommandation 3) au sein de l'organigramme de la FFN et des niveaux (national et territorial).

Notre point de vue :

- Système qui a ses limites (actuellement : pas les moyens de fonctionner sereinement et efficacement)
- Ne marque pas de rupture avec le système précédent : légitimité sera plus difficile à acquérir
- Engendrera des difficultés pour maintenir les ERFAN en relais sur les territoires

« L'Institut plus visible » (B)

Un INFAN en dehors de la direction de la formation, placé en lien direct avec le DG et DTN et les ERFAN, opérateur et producteur de contenus et de supports.

Les ERFAN deviennent des relais dans les territoires (antennes formation continue et apprentissage)

La Direction de la formation assure les fonctions observations et lien emploi formation (via ingénierie de certification par exemple)

Notre point de vue :

- Facilitateur de lisibilité à l'interne comme à l'externe
- Une plus forte transversalité à l'interne des questions de formation (sport et développement)
- animateur d'un réseau effectif des ERFAN (tendant à regrouper les opérateurs de terrain)

« La formation centralisée » (C)

Un seul ensemble regroupant les trois aspects liés à la formation : la mise en œuvre de la stratégie fédérale, la gestion des formations, les travaux de mise en perspective des besoins en métiers & emplois et formations.

Les ERFAN sont les relais sur le territoire de l'ensemble des missions.

Notre point de vue :

- Renforcement de la lisibilité à l'interne comme à l'externe
- Re centrage de l'activité formation / recherche d'efficience
- Facilitateur de lien entre formations et emplois

■ POUR QUOI ?

- **Légitimer la FFN** comme acteur central et incontournable en matière de contenu de formation et type de certification pour le secteur des activités aquatiques et de natation
- **Simplifier l'architecture de la filière** de formation (en axant sur la sécurité, l'entraînement et la gestion/direction des clubs et structures ; élaborée à partir de l'expression des besoins des clubs et employeurs)
- **Diversifier les modalités d'accès** à la formation (formation initiale, formation continue et apprentissage, contrats d'alternance)

■ COMMENT ?

- **Un groupe « projet » FFN** (dans le prolongement de cette mission) associant Présidents de Ligue et ERFAN (volontaires)
- **Partager les ambitions** avec les responsables territoriaux et disciplinaires :
 - Pour le développement des pratiques sportives compétitives ou non
 - Pour le développement des clubs
 - Pour le développement des compétences des salariés / des bénévoles du secteur
- **Écrire une stratégie** devant intégrer :
 - Les objectifs donnés à la formation
 - Les moyens que se donne la FFN pour atteindre les objectifs
 - Les acteurs et partenaires associés
- Parallèlement : **identifier les besoins en compétences** des employeurs (être en mesure de qualifier l'employabilité des formés)

■ AVEC QUI ?

- **FFN Direction de la formation** : centralisation / coordination des ressources pédagogiques
- **INFAN** aujourd'hui opérateur ; demain (rôle, missions, place dans l'organigramme)
- Dans les **ERFAN** : ressources humaines et contenus pédagogiques

Cette stratégie doit répondre à un certain nombre d'attentes

- **Légitimer une structuration / une organisation de la thématique formation**
 - En termes de gouvernance
 - En termes de pilotage de la stratégie
 - En termes d'opérateurs techniques
 - En termes de coordination nationale et territoriale
- **Objectiver les enjeux de la formation / les défis (quels sont les changements attendus ?)**
 - Pour le développement des clubs
 - Pour le développement des pratiques, compétitives ou non
 - Pour le développement des compétences des bénévoles et des salariés
 - Pour le développement du sport de haut niveau
- **Identifier**
 - Les employeurs potentiels
 - Les compétences dont les employeurs ont besoin
 - Le vivier de personnes à former (jeunes, demandeurs d'emploi, salariés, sportifs, etc.)
 - Les modalités pour acquérir ces compétences :
 - Validation des acquis de l'expérience
 - Formation « initiale »
 - Formation continue dont AFEST
 - Apprentissage
 - FOAD
 - Etc.
 - Les parcours permettant d'acquérir ces compétences
 - Les contenus des modules / blocs constitutifs de ces parcours
- **Coordonner** les actions en faveur de l'accès à la certification sur l'ensemble du territoire
 - Quels que soient les opérateurs
 - En privilégiant la coordination territoriale / locale par les ERFAN
 - En légitimant un INFAN dont les missions vont au-delà de celles d'un simple opérateur de formation