



Audit organisationnel

Méthodologie



Mission et méthodologie

Mises en œuvre par Aesatis

OBJECTIFS

Réalisation d'un audit organisationnel dont le but est d'identifier les points de blocages dans son organisation (prise de décision, délégation, etc.)

PROBLEMATIQUE

Jusqu'où le modèle de gouvernance et d'organisation du travail, ainsi que le mode de management des salariés, permettent-ils le déploiement du projet dans un contexte de raréfaction des ressources ?

METHODOLOGIE

Réalisation en 2 grandes étapes :
1 / Enquête Quantitative : Enquête en ligne
2/ Enquête Qualitative : Entretien semi directifs



Les chiffres de la mission

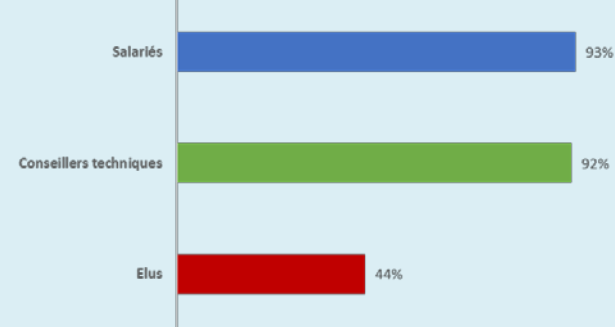
2 grandes étapes

- L'enquête quantitative

Nombre de répondants : 77 sur 103 (soit 74,7%)

Suite à ces 5 envois, le taux de réponse s'élève à :

- 93% (53 réponses sur 57) pour les salariés;
- 91% (10 réponses sur 11) pour les conseillers techniques.
- 44% (15 réponses sur 34) pour les élus.



- L'enquête qualitative : un panel constitué de 41 personnes, présentant différents profils, en fonction des réponses à l'enquête quantitative :
 - Élus (8 personnes) ;
 - Conseillers Techniques et Sportifs (13 personnes) ;
 - Salariés cadres ou non cadres (20 personnes)



La synthèse



La synthèse SWOT

Forces

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 pointeuses, 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

FAIBLESSES

Gouvernance : Modèle centralisateur bureaucratique

Absence de DUDE (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

Par de fiches de missions pour les élus

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

Les entités travaillent de manière cloisonnée

Sociale : Malaise sociale : 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
- Absences de médailles au 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



Réflexion sur la gouvernance

Modifier le paradigme de fonctionnement

- Réflexion commune sur les thèmes suivants, a minima :
 - Réfléchir aux rôles et missions des commissions
 - Réfléchir aux rôles et missions des pôles
 - Format Bureau/conseil d'administration et fréquence
 - Rôle et Fréquence du CODIR
- Réflexion du CSE sur la base des réponses aux questionnaires
- GT avec les chefs de service
- GT avec les CT du siège
- Synthèse des travaux dans un GT spécifique réunissant les différentes parties
- Présentation et travail en bureau
- Présentation en CODIR



Les suites de l'audit organisationnel

Plan d'actions organisationnel

- 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 pour chaque élus
- Créer des fiches de poste uniformes (RRH + DTNA) salariés + CT
- Renforcer la remontée des informations des commissions (en attendant réforme)
- Créer une grille des sanctions et encadrer le processus de sanctions (CSE)
- Rappeler formellement les process de télétravail (en cours, en lien avec le CSE)
- Consulter les services support avant la mise en œuvre d'un projet afin de connaître la charge de travail et l'anticiper (DG/DTN)
- 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 (RRH/DTNA)
- Mettre à jour le document unique intégrant les risques RPS (RRH)
- Simplifier l'organigramme en créant des directions pour créer du lien entre les statuts (DG/DTN, en lien avec la réflexion sur l'organisation)
- Créer un règlement intérieur (+ annexe Charte Informatique) au niveau fédéral (en cours RRH/CSE)



Les suites de l'audit organisationnel

Plan d'actions social

- Favoriser une communication directe (réunions mensuelles des salariés mises en place en lien avec le CSE)
- Favoriser le travail collaboratif (entraide, point d'étapes, feedbacks constructifs, etc.) avec l'ensemble des statuts (pour moi, c'est le cas, la question sera posée au CSE)
- Faire partager les valeurs de la FFN et créer une charte éthique (à l'occasion d'un premier séminaire, si possible à la rentrée)
- Réaliser chaque année un séminaire au niveau fédéral (avec les 3 entités) (RRH + CSE)
- Redonner de la confiance aux salariés avec un système de reconnaissance (mise en place de l'interressement en lien avec le CSE)



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 doté d'un cercle. Il intègre obligatoirement le membre du Bureau exécutif en charge de la validation de la compétence (Liaison de la Gouvernance Exécutive), le ou les CT et/ou le ou les salariés compétents
- L'animateur du cercle est en charge de sa constitution
- Il possède une feuille de route écrite de la GE
- 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 (les **bulles de compétences**) dont la charge est de mettre en place un projet



Les instances

Fédérer les compétences

- Un **comité d'expertise**, hebdomadaire, est mis en place
- Il est en charge de fournir un avis au bureau exécutif (Président du cercle de compétence, le LGE, DTN, DTNA, DG, DF, Directeurs compétents, élus compétents)
- Sa composition est évolutive en fonction du projet

- La **Gouvernance Exécutive**, hebdomadaire, est en charge de la gestion de la FFN
- Elle intègre une dizaine de membre, le DTN, le DG et un communicant
- Chaque membre est Liaison Gouvernance Exécutive de plusieurs compétences
- Tout peut y être discuté.

- 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**



Les cercles de compétences (1/2)

- Natation Course : stratégie de la discipline
- NC : Président des clubs d'excellence
- NC : Conseil des CAF
- NC : Cercle des entraineurs de HN
- Water Polo : stratégie de la discipline
- WP : Désignation des J&A
- WP : Cercle Elite Masculin
- WP : Cercle Elite Féminin
- WP : Cercle Développement
- Eau Libre : stratégie de la discipline
- EL : Cercle clubs du PPF
- Natation Artistique : stratégie de la discipline
- NArt : Cercle des Présidents de clubs
- Plongeon : stratégie de la discipline
- Plongeon : Cercle des Présidents de clubs
- Maitres
- HN : structures
- HN : Optimisation de la performance
- HN : Athlètes
- Juges Arbitres
- Formation
- Développement : Aides aux clubs
- Développement : Labellisation
- Développement : Activité et natation estivale
- Développement : ENF & Aisance A
- Equipement : aide à la construction
- Equipement : gestion
- Marketing/ Communication / Edition
- Finances / Comptabilité
- Appel d'offres
- Santé : Médical
- Santé : Natation Santé
- Santé : Eveil aquatique
- Juridique : Affaires
- Juridique : Agents
- Juridique : Comité d'Ethique
- Systèmes d'information : stratégie
- Systèmes d'information : réseau extranat
- Relations Internationales



Les cercles de compétences (2/2)

- Événementiel : organisation fédérale
- Événementiel : stratégie
- Instances
- Réseau Fédéral
- Réseau Fédéral : Outre-mer
- Relation Institutionnelles
- Agence de développement
- CIAA

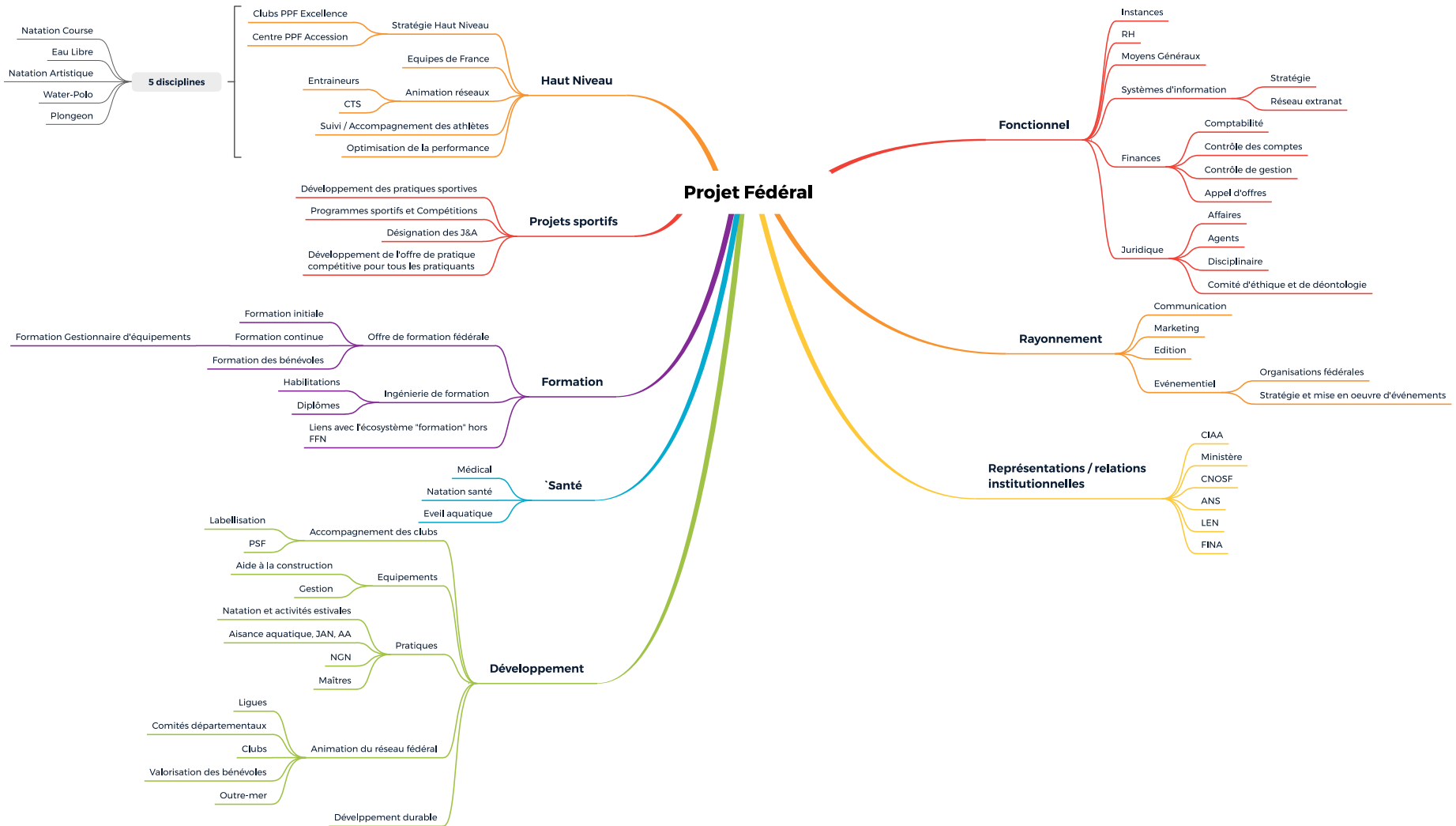
- Valorisation des bénévoles
- Développement durable

- RH
- Moyens généraux
- Management des CTS
- Critères de sélections & calendrier sportif

- Exemple de bulle de compétences : Création de la formation gestionnaire d'équipements



Carte des compétences



Le rôle de la Fédération vis à vis des cercles

- Mise en réseau et animation
- Ingénierie : appui opérationnel et technique
- Pilotage de projets
- Accompagnement
- Sensibilisation
- Information
- Communication



