



MINISTÈRE DE LA VILLE, DE LA JEUNESSE ET DES SPORTS  
INSPECTION GÉNÉRALE DE LA JEUNESSE ET DES SPORTS

# RAPPORT RELATIF A LA FÉDÉRATION FRANCAISE DE NATATION

Rapport établi par

Thierry MAUDET

Yann DYÈVRE

Inspecteur général de la jeunesse  
et des sports

Inspecteur général de la jeunesse  
et des sports

Rapport 2014 - M - 23

Septembre 2014



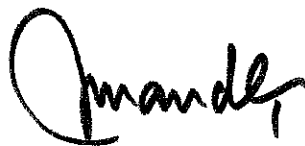


MINISTÈRE DE LA VILLE, DE LA JEUNESSE ET DES SPORTS

INSPECTION GÉNÉRALE DE LA JEUNESSE ET DES SPORTS

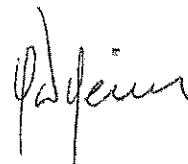
# RAPPORT RELATIF A LA FÉDÉRATION FRANCAISE DE NATATION

Rapport établi par



Thierry MAUDET

Inspecteur général de la jeunesse  
et des sports



Yann DYÈVRE

Inspecteur général de la jeunesse  
et des sports

Rapport 2014 - M - 23

Septembre 2014

## AVERTISSEMENT

La présente version du rapport relatif à la fédération française de natation comporte des occultations réalisées en application des dispositions de la loi n° 78-753 du 17 juillet 1978 portant diverses mesures d'amélioration des relations entre l'administration et le public et diverses dispositions d'ordre administratif, social et fiscal.



## SOMMAIRE

Synthèse .....	9
Liste des préconisations .....	15
Introduction .....	19
1 Gouvernance, organisation et fonctionnement démocratique de la fédération .....	25
1.1 Conformité des statuts avec les dispositions obligatoires prévues par le code du sport et fonctionnement de la fédération.....	25
1.2 Reconnaissance d'utilité publique (RUP) .....	31
1.3 Obligations découlant de l'agrément et de la délégation.....	34
1.4 Relations de la fédération avec les organes déconcentrés et les clubs .....	37
1.4.1 Un réel éloignement entre la fédération et ses organes déconcentrés ainsi que les clubs qui lui sont affiliés.....	37
1.4.2 Les réponses apportées par la FFN s'articulent autour de 3 axes .....	39
1.5 Le secteur professionnel .....	43
1.5.1 Nageurs et nageuses .....	43
1.5.2 La situation juridique de l'entraîneur n'est pas toujours parfaitement explicite .....	47
1.5.3 La nécessaire adaptation des structures juridiques et économiques de clubs .....	48
1.5.4 L'accompagnement et l'évaluation assurés par la FFN à travers le dispositif de « labellisation des clubs ».....	48
1.5.5 La situation spécifique du water-polo/ la ligue promotionnelle de water-polo.. .....	48
1.5.6 Les agents de sportifs .....	52
1.6 La communication et le marketing .....	55
2 Missions et activités de la fédération .....	59
2.1 Le projet fédéral de la FFN .....	59
A) 3 grandes orientations .....	59
B) Projets sportifs des 5 disciplines.....	61
2.2 Le développement .....	62
2.2.1 Les disciplines sportives et les différentes formes de pratique .....	62
2.2.2 Les licences et les clubs .....	65
2.2.3 Les coûts de la pratique .....	74
2.2.4 Les installations sportives .....	77
2.3 Fonction sociale et éducative «le sport pour tous ».....	90
2.3.1 Les publics en situation de handicap.....	90

2.3.2	Les projets éducatifs de territoire (PEDT).....	93
2.4	La féminisation.....	93
2.4.1	Licences féminines de la FFN.....	93
2.4.2	<i>Féminisation des instances de la FFN</i> .....	96
2.4.3	Féminisation de l'encadrement salarié de la FFN.....	98
2.4.4	Plan de féminisation de la FFN.....	98
2.5	Les offres de pratiques fédérales.....	100
2.5.1	L'offre fédérale de pratiques compétitives.....	100
2.5.2	L'offre fédérale de pratiques non compétitives.....	102
2.5.3	« Savoir nager ».....	106
2.6	Le haut niveau.....	109
2.6.1	Les résultats aux jeux olympiques, aux championnats du monde et aux championnats d'Europe – Constats, enseignements et perspectives.....	109
2.6.2	Le parcours de l'excellence sportive (PES).....	119
2.6.3	Le suivi socioprofessionnel des sportifs de haut niveau.....	123
2.6.4	Les aides à l'insertion socioprofessionnelle et les aménagements d'emploi : Conventions d'Insertion Professionnelle (CIP) et Conventions d'Aménagement d'Emploi (CAE).....	126
2.6.5	Les assurances des sportifs de haut niveau.....	133
2.6.6	La convention « sportifs de haut niveau/fédération ».....	133
2.6.7	Le secteur professionnel.....	134
2.7	La protection de la santé, la lutte contre le dopage et les dérives dans le sport.....	134
2.7.1	L'organisation médicale de la FFN.....	134
2.7.2	Le suivi des athlètes de haut niveau par la FFN.....	136
2.7.3	La lutte contre le dopage.....	137
2.7.4	La lutte contre les violences sexuelles, l'homophobie et les différentes dérives.....	139
2.8	La formation et l'emploi.....	141
2.8.1	La formation.....	141
2.8.2	L'emploi.....	148
2.8.3	Les activités de recherche.....	152
3	Moyens financiers et humains de la fédération et relation contractuelle avec l'État.....	155
3.1	Situation financière.....	156
3.1.1	Ressources de la FFN.....	156
3.1.2	Dépenses de la FFN.....	157
3.1.3	Siège de la FFN.....	158
3.1.4	Société "Nat' Event Organisation" (NEO).....	158

3.1.5	CNDS .....	160
3.1.6	Rémunération des dirigeants de la FFN .....	163
3.2	Analyse de la convention d'objectifs (CO) .....	163
3.2.1	Analyse de la convention d'objectifs 2013 .....	164
3.2.2	Présentation de la convention pluriannuelle d'objectifs 2014-2017 .....	165
3.3	Moyens humains de la fédération.....	169
3.3.1	Personnels exerçant les missions de conseiller technique sportif (CTS) auprès de la FFN .....	169
3.3.2	Personnels administratifs salariés de la FFN.....	197
ANNEXES .....		201
Annexe 1 -	Désignation des rapporteurs .....	203
Annexe 2 -	Lettre de mission .....	205
Annexe 3 -	Cahier des charges .....	207
Annexe 4 -	Liste des personnes rencontrées .....	211
Annexe 5 -	Liste des rapports établis par l'IGJS sur la FFN .....	213
Annexe 6 -	Réponse du président de la FFN.....	215
Annexe 7 -	Glossaire .....	217

**Nota bene** : *le présent rapport a été achevé avant l'annonce par M. Lionel Horter, le 15 septembre 2014, de sa démission du poste de directeur technique national de la fédération française de natation.*

## SYNTHESE

Créée en 1920 sous le nom de fédération française de natation et de sauvetage (FFNS), la fédération française de natation (FFN) est relativement jeune par rapport à certaines de ses homologues. Elle a pris sa dénomination actuelle en 1938 après avoir été reconnue d'utilité publique six ans plus tôt, l'État soulignant par cette décision l'importance et l'attention particulières qu'il attachait à cette structure et à ses activités.

Celles-ci ne se sont jamais démenties et l'État continue d'attendre beaucoup de la FFN dans le domaine du haut niveau mais également dans d'autres champs comme ceux de la santé, de la formation ou de l'emploi.

Par certains aspects spécifiques, elle se distingue d'autres fédérations olympiques :

- La natation n'est pas socialement une activité sportive comme les autres, savoir ou non nager n'ayant pas la même résonance dans la société que le fait de savoir jouer au football, au tennis ou au basket-ball.
- La FFN est une fédération multidisciplinaire, 5 disciplines lui étant déléguées par l'État (ministère chargé des sports) : natation course, natation synchronisée, plongeon, water-polo et eau libre. Celles-ci ont chacune leurs caractéristiques et leurs enjeux propres.
- La natation nécessite pour sa pratique des équipements spécifiques, les piscines, dont les coûts de construction et de gestion sont élevés et qui doivent trouver un équilibre social et financier entre les activités sportives, pédagogiques et ludiques.
- La FFN n'est qu'utilisatrice de ses équipements de pratique, les propriétaires étant majoritairement des communes ou des groupements de communes avec lesquels la fédération, ses comités régionaux et départementaux ainsi que les clubs affiliés doivent composer en permanence dans un contexte économique contraint.
- Certaines disciplines comme le plongeon nécessitent en outre des équipements particuliers dont l'utilisation, concomitamment à d'autres activités, est délicate notamment pour des raisons de sécurité.

***A) Les points forts de la FFN relevés par la mission lui permettent aujourd'hui de remplir dans de bonnes conditions les missions qui lui sont dévolues***

1- Une structuration réussie en termes notamment de :

- Moyens humains

- La FFN a procédé au recrutement de cadres salariés de la fédération qui constituent aujourd'hui une infrastructure administrative de qualité (44 agents au siège). Les responsables rencontrés par la mission sont des professionnels capables à la fois de gérer et de s'inscrire dans des démarches prospectives. L'organisation finalisée est adaptée aux objectifs qu'elle s'est fixés et les différents champs d'intervention et de responsabilité sont couverts.
- 80 agents du ministère chargé des sports sont placés auprès de la FFN pour y exercer des missions de conseillers techniques sportifs (CTS), faisant d'elle la

troisième des fédérations les mieux pourvues. S'ils étaient 112 il y a 20 ans, le format actuel permet une couverture fonctionnelle des disciplines et des territoires, la quasi-totalité des régions bénéficiant de la présence d'au moins un cadre.

- La fédération dispose dans le domaine de la performance sportive d'entraîneurs masculins et féminins (CTS et contractuels) dont les compétences et l'expertise sont reconnues aux plans national et international.

- Investissement des élus

La disponibilité des élus et leur présence au siège fédéral (président, secrétaire général, trésorier général...) facilitent les échanges avec les personnels salariés et les CTS ainsi que les relations avec les organes déconcentrés et les interlocuteurs institutionnels (ministère, CNOSF...).

- Moyens immobiliers

L'acquisition en 2010, pour un coût de 1,572 M€, de son siège à Pantin (Seine-Saint-Denis) a été clairement une opération positive. Bien situés et bien desservis, les locaux répartis sur deux plateaux sont vastes et fonctionnels et permettent aux élus, aux salariés et aux cadres d'État placés auprès d'elle de travailler dans d'excellentes conditions.

## 2- Des résultats sportifs exceptionnels

Ceux-ci ont été notamment obtenus en natation course aux jeux olympiques de Londres en 2012 (7 médailles dont 4 d'or), aux championnats du monde de Barcelone en 2013 (9 dont 4 d'or) et aux championnats d'Europe de Debrecen en 2010 (21 dont 8 d'or). L'image très positive dans l'opinion publique des jeunes athlètes médaillés donne également de la crédibilité au discours porté par la fédération sur les valeurs sportives d'exigence, de sérieux et d'humilité.

## 3- Une volonté de s'adapter à des enjeux majeurs

Les *créneaux horaires de pratique et l'accès aux piscines* sont des sujets essentiels. S'ils ne sont pas récents, ils sont désormais plus aigus et plus complexes à traiter (avec notamment l'impact des délégations de service public/DSP) et mettent en jeu dans un avenir qui pourrait être proche le bon fonctionnement des clubs. La réflexion engagée par la FFN sur le thème de la gestion des équipements devrait permettre l'ouverture d'un véritable débat.

Dans un contexte de diminution des financements publics, la FFN s'est mobilisée sur l'augmentation de ses *recettes privées commerciales* (partenariats, organisation de grands événements sportifs...) et a traduit cette volonté en mettant en place des dispositifs adaptés avec délégation de responsabilités ciblées sous son contrôle direct.



**B) La mission souhaite également souligner plusieurs points d'attention dont certains sont en cours de traitement par la FFN, d'autres méritant son attention particulière**

**1- Gouvernance, statuts et féminisation**

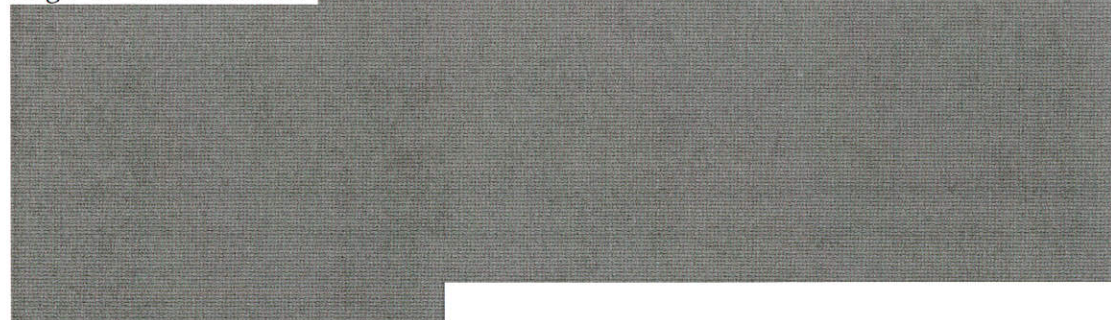
La *gouvernance* de la fédération est marquée par le rôle central tenu par son président depuis plus de 20 ans, Francis Luyce. Exerçant son sixième mandat en cette qualité, élu fédéral depuis 40 ans, président du comité régional du Nord-Pas-de-Calais, titulaire de divers mandats et fonctions (Ligue européenne de natation /LEN, centre national pour le développement du sport/CNDS jusqu'à une date récente, conseil interfédéral des activités aquatiques/CIAA, chef de mission pour les JO de Rio...), il bénéficie d'une expérience et d'une connaissance incontestables du périmètre et des acteurs. Au-delà de la lourdeur de ces différentes responsabilités, cette durée de fonction présidentielle peut toutefois amener à s'interroger sur le système électoral dont le dispositif de grands électeurs a tendance à favoriser la réélection des candidats sortants.

Reconnue d'utilité publique, agréée et délégataire, la FFN doit à ces différents titres respecter avec précision ses *statuts*. Afin de gagner en efficacité selon elle, elle s'était dotée d'un bureau élargi, structure intermédiaire entre le bureau et le comité directeur, sans que cette modification n'ait été approuvée formellement par le ministère de l'intérieur après avis du Conseil d'État. D'une manière générale, la mission a relevé des nombres de participants différents dans les instances de gouvernance depuis 2006 et des procédures de modification de statuts successives. Sans méconnaître les délais administratifs de traitement, elle estime nécessaire un échange approfondi entre la FFN et ses deux ministères de tutelle (intérieur et sports) et une stabilité d'application des textes dans le temps.

Concernant la *féminisation*, les statistiques détaillées présentées dans le rapport montrent qu'il existe encore de très réelles marges de progrès en ce domaine, tout particulièrement dans l'accès aux responsabilités élevées des instances dirigeantes. La FFN s'en est dite consciente et a diffusé un plan de féminisation de qualité dont la mise en œuvre devra être suivie avec attention.

**2- Fonctionnement de la DTN**

La mission a relevé que Lionel Horter, DTN nommé en mars 2013, est peu présent au siège de la fédération.



Concernant le suivi des *conseillers techniques* et sans se prononcer sur le fond, la mission a examiné les modalités traitement de situations de personnels exerçant des

missions de CTS auxquelles le DTN avait souhaité mettre un terme ou réorienter. Elle rappelle que, dans l'intérêt des différentes parties (ministère, FFN, DTN, CTS), le strict respect des procédures et des garanties est impératif dans ce domaine sensible.

Par ailleurs, la DTN doit veiller à l'équilibre entre les 5 disciplines déléguées à la FFN dont la place et la reconnaissance doivent faire l'objet de sa plus grande attention, la mise en avant de la natation course ne devant pas se faire au détriment des 4 autres disciplines.

### 3- Haut niveau

Les remarquables résultats enregistrés en 2010, 2012 et 2013 sont le fait de la *natation course* sur quelques distances et avec quelques athlètes. La question de la relève et de la constitution de viviers est clairement posée. Pour y répondre, la FFN a mis en place différentes mesures pour tenter de confirmer à Rio en 2016 les bons résultats passés et de préparer efficacement les rendez-vous olympiques de 2020 et 2024. La pertinence de cette stratégie devra être vérifiée à échéances régulières par le ministère chargé des sports.

L'insertion socioprofessionnelle des sportifs/lives de haut niveau de la FFN doit être traitée avec davantage de volontarisme et de méthode et ne pas être considérée comme relevant uniquement des clubs ou des athlètes. Grâce à sa DTN, la fédération doit être en mesure de disposer d'une très bonne connaissance des réalités de terrain. S'agissant de la natation synchronisée, le sujet de la professionnalisation des nageuses est d'ores et déjà bien connu et doit désormais être traité faute de quoi cette discipline ne progressera pas.

### 4- Licences

Si la FFN a connu une réelle croissance de son nombre de licences (303 985 fin 2013 contre 200 000 fin 2000 et 100 000 fin 1984), elle est très éloignée de l'objectif annoncé avec constance des 500 000 et n'est pas à ce jour en mesure de présenter un plan précis de montée en charge avec un calendrier à l'appui. Cette situation mérite d'autant plus d'attention que les rentrées financières liées aux licences représentent une part importante des recettes fédérales.

### 5- Equipements

Allouant chaque année près de 15 millions d'euros au titre des subventions pour les équipements de natation, le CNDS conduit à l'heure actuelle une réflexion ayant pour objet de lier l'attribution des crédits à un pourcentage de réservation de créneaux horaires aux associations sportives. Si c'était le cas, la FFN aurait un rôle réel à jouer dans l'application de cette mesure importante pour les clubs affiliés.

La construction d'une *piscine olympique en Ile-de-France* dans une perspective d'accueil de compétitions internationales et l'utilisation à venir du *centre aquatique reconstruit de l'INSEP* sont, à l'heure actuelle, des dossiers où les approches de la FFN et de l'État sont différentes. Concernant le premier, l'État a rappelé à plusieurs reprises qu'il maintenait son souhait de voir réaliser un grand équipement aquatique à vocation olympique dans cette région, la fédération exprimant pour sa part des réserves sur ce

projet. Concernant le second, si un tel équipement justifie la présence de sportifs de haut niveau relevant de la FFN et accueillis à titre permanent, la fédération privilégie actuellement l'approche «tout club » en matière de natation course. Dans ces deux cas, il est nécessaire que le ministère chargé des sports interroge dans les meilleurs délais la FFN pour connaître son analyse et son orientation. Un travail d'harmonisation des positions respectives est en effet indispensable dans l'intérêt de tous et de la bonne utilisation des fonds publics.

La mission souligne enfin deux points concernant *l'apprentissage de la natation* (si la FFN s'implique bien dans l'opération « *savoir nager* », les résultats montrent que ce dispositif ne concerne encore à l'heure actuelle qu'un trop petit nombre de clubs affiliés et de bénéficiaires) et *la formation et l'emploi* (avec la nécessité de renforcer davantage les complémentarités entre diplômés fédéraux et diplômés d'État, d'augmenter significativement le nombre de diplômés des DE et DES et de mieux articuler les interventions de l'institut national de formation aux activités de la natation /INFAN avec celles de la DTN et des établissements publics nationaux relevant du ministère chargé des sports).

\*\*\*

*La FFN est une fédération structurée et dynamique qui dispose de nombreux atouts lui permettant de relever les défis qui se présentent et qu'elle a pour la plupart bien identifiés. La capacité qu'elle aura à fédérer, de manière cohérente et dans la durée, les compétences et les initiatives de ses élus nationaux et territoriaux et de ses cadres -qu'ils soient ses salariés ou placés auprès d'elle par le ministère- ainsi qu'à coordonner l'action de ses comités et des clubs affiliés contribuera largement à la réussite des démarches engagées.*



## LISTE DES PRECONISATIONS

- Préconisation 1 : Adopter des pratiques de réunion des instances dirigeantes de la FFN en parfaite conformité avec les dispositions statutaires en ayant parallèlement davantage de stabilité dans le temps s'agissant de l'application des statuts approuvés par les autorités de tutelle..... 34
- Préconisation 2 : Conformément aux dispositions du règlement intérieur de la FFN, exiger des comités régionaux la communication systématique chaque année à la fédération de leur situation financière (recettes, dépenses, bilan) à l'appui du PV de leur AG. En assurer une exploitation et faire un retour de celle-ci aux instances déconcentrées concernées ..... 38
- Préconisation 3 : Créer un contexte et des modes de travail concourant à des collaborations et des complémentarités renforcées et plus régulières entre élus fédéraux, nationaux et territoriaux, cadres salariés de la FFN et personnels exerçant des missions de CTS..... 43
- Préconisation 4 : La FFN doit impérativement intervenir auprès des clubs qu'elle labellise, avec lesquels elle contracte et qu'elle soutient aux plans humain et financier (avec le concours de l'État) pour les accompagner en matière d'expertise juridique et conditionner son soutien à la mise en œuvre de solutions conformes aux dispositions légales et réglementaires en vigueur..... 47
- Préconisation 5 : Adopter un plan de croissance du nombre de licences assorti d'actions concrètes, d'un échéancier réaliste et d'indicateurs chiffrés de suivi et d'évaluation des résultats enregistrés permettant d'atteindre l'objectif de 500 000 licences annoncé avec constance depuis plusieurs années par les instances dirigeantes de la FFN et par le ministère chargé des sports dans le cadre des conventions d'objectifs) ..... 77
- Préconisation 6 : Soutenir au titre du CNDS les projets de création ou de rénovation de piscines ainsi que l'intervention de clubs et de cadres qualifiés dans les territoires dits carencés..... 87
- Préconisation 7 : Il serait souhaitable que le ministère chargé des sports interroge dans les meilleurs délais la FFN pour connaître son analyse et son orientation concernant le projet de création d'une piscine olympique en Ile-de-France. .... 87
- Préconisation 8 : Il serait souhaitable que le ministère chargé des sports interroge dans les meilleurs délais la FFN pour connaître son analyse et son orientation concernant les sportives et les sportifs de haut niveau de la fédération appelés à utiliser à titre permanent le nouveau centre aquatique de l'INSEP..... 88
- Préconisation 9 : Revoir dans les meilleurs délais les conventions signées avec la fédération française handisport (FFH) et la fédération française du sport adapté (FFSA) facilitant la pratique de la natation par les personnes en situation de handicap..... 92
- Préconisation 10 : Renseigner systématiquement les tableaux de suivi des actions conduites en matière d'accueil de PSH adressés par le ministère chargé des sports. .... 93

Préconisation 11 : Mettre en œuvre concrètement la stratégie définie, les mesures et les actions du plan de féminisation adopté par l'assemblée générale de la fédération et transmis au ministère chargé des sports. ....	100
Préconisation 12 : Accroître le nombre de clubs affiliés proposant des activités dans le cadre de l'opération « savoir nager ». ....	108
Préconisation 13 : Dans la perspective des JO de Rio en 2016, il est nécessaire que le ministère chargé des sports évalue très régulièrement la pertinence de la stratégie définie et des actions mises en œuvre par la FFN pour permettre une performance d'ensemble des nageuses et des nageurs de la natation course d'un niveau équivalent à celle enregistrée à Londres en 2012. ...	111
Préconisation 14 : Renforcer les interactions et les complémentarités entre les différents pôles France implantés en club et en établissement public national. ....	117
Préconisation 15 : Etablir une liste actualisée des CTS autorisés à entraîner, des structures concernées ainsi que des éventuels contrats signés et rémunérations versées à ce titre. ....	118
Préconisation 16 : Dans la perspective des JO de 2020 (Tokyo) et de 2024, mettre effectivement en œuvre une stratégie et des actions de nature à permettre l'identification d'une nouvelle génération de nageuses et de nageurs en natation course aptes à réaliser une performance d'ensemble assurant à la France un nombre de médailles au moins aussi élevé qu'à Londres en 2012. ....	119
Préconisation 17 : Finaliser et mettre effectivement en œuvre des propositions de nature à contribuer à l'insertion socioprofessionnelle des athlètes de la natation synchronisée. ....	120
Préconisation 18 : Effectuer un suivi de la grille de performance utilisée par la FFN pour les sélections aux compétitions de référence et en faire une analyse au regard de la confrontation et des résultats enregistrés à l'international. ....	122
Préconisation 19 : Soutenir, avec la même ambition et le même volontarisme que pour la natation course, les autres disciplines déléguées à la FFN sur la base de décisions adaptées à leurs caractéristiques respectives et facilitant leur structuration et leur performance au plus haut niveau. ....	123
Préconisation 20 : Etablir un bilan très précis et chiffré du dispositif des aides personnalisées dédiées à la FFN. Demander à la FFN ses orientations et les décisions qu'elle entend mettre en œuvre pour corriger la situation de déficit observée. ....	125
Préconisation 21 : Porter une attention accrue à l'insertion socioprofessionnelle des sportifs et sportives de haut niveau de la FFN en ne considérant pas que ce sujet relève quasi exclusivement des clubs et des athlètes. Organiser les fonctions afférentes en interne et développer préalablement une très bonne connaissance des réalités actuelles de terrain sur ce sujet. ....	133
Préconisation 22 : Au-delà des action déjà initiées dans le domaine de la lutte contre les violences sexuelles, l'homophobie et les dérives qui y sont liées, il convient que la FFN mette en œuvre des dispositifs performants d'information, de sensibilisation, de prévention, de	

formation et d'alerte en étroite relation avec le ministère chargé des sports, impliquant les élus comme les cadres techniques (CTS, CTF) et concernant tant le niveau national que le niveau territorial (CR, CD, clubs)..... 140

Préconisation 23 : Définir un plan et une programmation permettant d'accroître significativement le nombre de titulaires de DE JEPS et de DES JEPS..... 146

Préconisation 24 : Augmenter les ressources propres de la FFN et réduire corrélativement son taux de dépendance vis-à-vis des concours alloués par le ministère chargé des sports dont le niveau demeure élevé..... 167





## INTRODUCTION

Au titre de la revue permanente des fédérations, une mission de contrôle relative à la fédération française de natation (FFN) a été inscrite dans le programme de travail 2014 de l'inspection générale de la jeunesse et des sports (IGJS).

Cette mission a été confiée à MM. Thierry Maudet et Yann Dyèvre, inspecteurs généraux de la jeunesse et des sports, par lettre du 30 janvier 2014 du chef du service de l'inspection générale de la jeunesse et des sports (cf. [annexe 1](#)).

Celui-ci en a informé M. Francis Luyce, président de la FFN, par lettre du 31 janvier (cf. [annexe 2](#)).

Conformément au référentiel de travail de l'IGJS relatif à ce type de revue, les rapporteurs se sont fixés pour objectif de contrôler les conditions de mise en œuvre par la fédération des missions de service public que lui confie l'État, de vérifier la bonne utilisation des concours financiers du ministère chargé des sports ainsi que d'examiner l'activité des agents de l'État placés auprès de la fédération (cf. [annexe 3](#), cahier des charges).

De février à mai, la mission a procédé à des auditions qui lui ont permis d'entendre 57 interlocuteurs notamment au ministère chargé des sports (direction des sports) et à la FFN (élus, membres de la direction technique nationale/DTN, agents de la direction générale) et de recevoir des contributions écrites de 8 autres, soit un total de 65 interlocuteurs (cf. [annexe 4](#)).

Pour mémoire, trois rapports portant sur la FFN avaient été établis précédemment par l'IGJS en 1974, 1994 et 1998 (cf. [annexe 5](#)).

Dans le cadre de la procédure contradictoire le rapport a été adressé le 24 septembre 2014 au président de la FFN. La lettre de M. Luyce en date du 15 octobre 2014 ainsi que la réponse du chef du service de l'IGJS en date du 24 octobre 2014 figurent en annexe (cf. [annexe 6](#)).

\*\*\*

**Le présent rapport est construit autour de 3 parties précédées d'une brève histoire de la FFN :**

- **la gouvernance ;**
- **les missions ;**
- **les moyens humains et financiers.**

**Il comporte par ailleurs 3 cahiers relatifs aux équipements, aux résultats sportifs et à la formation et l'emploi.**

**Il est complété par un recueil de 41 annexes.**



# Brève histoire de la FFN

L'examen attentif de l'histoire de la FFN<sup>1</sup> est éclairant à bien des égards. En effet, les débats majeurs qui l'ont marquée au début de son existence, dans l'entre deux guerres, sont aujourd'hui encore pour nombre d'entre eux tout à fait d'actualité. Quelques uns méritent d'être ici appréhendés car, sous des formats et des expressions ayant fort logiquement évolué, ils permettent de mieux percevoir et interpréter des stratégies et des comportements actuels.

## 1- Des approches différentes de la natation à ses débuts

Si certains débats ont été oubliés parce que dépassés<sup>2</sup>, d'autres continuent à être très présents dans la vie fédérale contemporaine. Il en est ainsi de la part et de la place de la natation sportive au sein de l'ensemble fédéral. Au début du 19<sup>ème</sup> siècle, on trouvait ainsi des tenants d'épreuves festives et spectaculaires (telles les grandes courses de fond dont les traversées de Paris<sup>3</sup>) qui remportaient un vif succès auprès du grand public. Ils s'opposaient aux tenants de la natation sportive *stricto sensu* qui considéraient que ces manifestations s'éloignaient de ce qu'ils appelaient le «code». Comme le souligne Thierry Terret<sup>4</sup>, «*la norme sportive de la natation promeut une version de l'exercice définie par la normalisation des conditions de l'affrontement mais surtout par la logique de la performance mesurée. Il s'agit d'aller plus vite sur une distance précise. Or, les traversées reposent davantage sur les principes de l'endurance et n'ont de sens que dans l'événement : la confrontation est forcément directe ; toute comparaison d'une année sur l'autre est par exemple aléatoire*».

A la tête de la FFNS (qui prendra le nom de fédération française de natation /FFN seulement en 1938), on trouve alors des dirigeants spécialistes de la natation sportive. Au début des années trente, la légitimité et la prééminence de la natation sportive s'affirment, les pratiques développées s'orientant vers une parfaite adéquation avec le «code». La FFNS sera reconnue d'utilité publique (RUP) en 1932 sur ce fondement et sur ces orientations. Elle est désormais une référence pour les pouvoirs publics, au-delà des espaces normés que sont les piscines.<sup>5</sup>

## 2- Une reconnaissance internationale de la natation sportive française

Parce qu'elle ne déroge pas au cadre fixé par la fédération internationale de natation (FINA), l'action de la fédération française est validée et reconnue à l'international pour mener à bien et « garantir le succès de son entreprise hégémonique »<sup>6</sup> sur le sol national.<sup>7</sup>

---

<sup>1</sup> Concernant les acronymes utilisés dans le rapport, se reporter à l'[annexe 6](#) (glossaire).

<sup>2</sup> Cf. par exemple la **revendication d'autonomie**, marquée en particulier par le départ en 1920 de cette fédération de l'union des sociétés françaises de sports athlétiques (USFSA), fédération multisports créée en 1889. Elle se déclare sous forme associative (JO du 9 décembre 1920) et prend le nom de fédération française de natation et de sauvetage (FFNS)

Cf. également la référence à «l'impérieuse exigence du **strict respect de la règle de l'amateurisme** ».

<sup>3</sup> Depuis 1837, date de naissance de la « Swimming Society », des courses de natation étaient organisées dans les eaux de la Tamise, donnant lieu à des paris d'argent.

<sup>4</sup> Thierry Terret « *L'institution et le nageur. Histoire de la Fédération Française de Natation (1919-1939)* » PUL 1998.

<sup>5</sup> Cf. infra les développements relatifs au dispositif « Apprendre à nager » et à son articulation avec le dispositif « Savoir nager » ainsi qu'à ceux relatifs à la place respective des différentes disciplines au sein de la FFN.

<sup>6</sup> Thierry Terret « *Naissance et diffusion de la natation sportive* » ; Espaces et Temps du Sport. L'Harmattan, 1994.

### 3- Une attente forte de l'État

En arrière plan de tous les débats, on trouve la question des JO (ceux d'Anvers du 22 au 28 août 1920 sont les premiers après le conflit mondial). La FFNS est créée trois mois après ces jeux où les résultats enregistrés par les nageurs français ont été médiocres et aggravés par plusieurs forfaits. Le sport devient l'affaire de l'État<sup>8</sup> et les attentes des pouvoirs publics à l'égard de la fédération sont fortes.

### 4- Des tensions entre amateurs et professionnels

Elles sont exacerbées à l'occasion des traversées de Paris (dont celles organisées par le journal « *l'Auto* », ancêtre de « *l'Equipe* »), des marathons nautiques nagés sur les lacs nord américains comme celui du lac Ontario (1927) doté d'un prix de 1.250.000 francs mais aussi dans le contexte de la participation des athlètes aux JO. La natation est un sport et ne saurait donc admettre le professionnalisme selon la définition imposée par la FINA et relayée par la fédération française. Au nom de la pureté de la pratique sportive compétitive de la natation, celle-ci ne peut être pécuniaire.

### 5- Une cohabitation délicate entre hygiène et normes sportives fédérales

Même si une commission médicale a été constituée au sein de la FFNS à l'initiative du docteur Maronneaud<sup>9</sup>, l'hygiène désigne souvent le record comme une « gangrène du sport » (« *la spécialisation aboutirait à faire du sport l'égal d'une course de taureau...* »)<sup>10</sup>. L'hygiène inspire la dénonciation du « *culte excessif du championnat* »<sup>11</sup> et la stratégie et la démarche fédérales auront pour finalité de la soumettre à la règle sportive, la rentabilité physique et la recherche de performances (qu'il s'agisse de surveillance physiologique de l'effort à l'entraînement ou d'alimentation des nageurs<sup>12</sup>). Il y a utilisation du médical et de l'hygiène dans et par le sport et non l'inverse.

Selon Thierry Terret,<sup>13</sup> on assiste à une « *modification des rapports qui prévalaient en la matière au tournant du siècle (19 et 20<sup>ème</sup>) alors que l'essor du mouvement sportif se produisait selon des conceptions partiellement contradictoires avec la tradition médicale* ».

### 6- Une montée en puissance des enseignants professionnels de la natation

En 1927, l'association des professeurs de natation de France (APNF) est constituée. Après la seconde guerre mondiale, cette structure autonome dont les buts sont mutualistes et

---

<sup>7</sup> Avant de devenir le deuxième président de la FFN, en 1942, Emile-Georges Drigny avait fondé la Ligue Européenne en 1926 et en était devenu le président en 1938. Il avait auparavant présidé la fédération internationale de natation (FINA) de 1928 à 1932. Il reste à ce jour le seul président français de la FINA, créée en 1908.

<sup>8</sup> Cf. la déclaration de Georges Noblemaire<sup>8</sup> (1867-1923), ancien élève de l'école polytechnique, député des Hautes-Alpes de 1919 à 1923, inscrit au groupe des Républicains de gauche : « *il est indispensable que la France ne perde pas aux yeux du monde athlétique [...] ce prestige que lui a donné le sport suprême : la guerre* ». [G. Vidal in « *Le Miroir des sports* », 29 juillet 1930].

<sup>9</sup> Daniel Vaillieu « *Jean Marionneaud (1893-1960), fondateur de la commission médicale de la FFNS et « inventeur » de la natation sportive à La Rochelle* ». Actes des premières journées spécialisées en natation ». Lille, ACAPS, 1994.

<sup>10</sup> A. Gabillon « *De l'éducation physique. Valeur hygiénique ; Tendances et réalisations actuelles* ». Thèse de docteur en médecine, 1920, P. 30-32.

<sup>11</sup> Dr E. Bensidoum « *Le sport et la femme* », Bourg-Paris, PUF, 1933, p.120.

<sup>12</sup> Jean Maronneaud « *L'hygiène de la natation* », La Rochelle, Picavet, 1933.

<sup>13</sup> Thierry Terret « *Naissance et diffusion de la natation sportive* » ; Espaces et Temps du Sport. L'Harmattan, 1994.

corporatistes crée en son sein un syndicat avant de devenir en 1952 la fédération française des maîtres-nageurs sauveteurs (FFMNS). En 1970, celle-ci devient une fédération distincte d'un syndicat qui prend le nom de fédération nationale des MNS (FNMNS). Plusieurs organisations professionnelles de MNS (FNMNS<sup>14</sup>, SNPMNS<sup>15</sup>, FMNS<sup>16</sup>) concourent ainsi à la défense des intérêts professionnels de leurs membres et constituent des interlocuteurs réguliers des pouvoirs publics (collectivités territoriales mais également ministères chargés des sports, de la santé, de l'éducation nationale, de l'intérieur...). Leurs champs de syndicalisation sont à la fois communs et distincts (BNSSA/BEESAN...) et les fédérations auprès desquelles elles sont affiliées sont différentes (UNSA, CGT...). Des grèves interviennent régulièrement dans les périodes de discussions sur les formations ou les statuts en cours ou pour demander l'ouverture de négociations (à titre d'exemple en 2010, 2011 et 2012). Leurs attentes et celles exprimées par la FFN ne sont pas toujours en harmonie, notamment dans le domaine des formations et des qualifications.

### *7- Une affirmation du rôle de l'école dans l'apprentissage de la natation*

Si l'on prend pour point de repère en 1922, 1927, 1932 et 1937 la proportion de brevets scolaires distribués au regard des effectifs de l'enseignement primaire, on obtient respectivement des pourcentages de 0,05 %, 0,19 %, 0,21 % et 0,77 % (E-G. Drigny, secrétaire de la fédération, déclarera que « *la natation, qui figure au programme de nos écoles publiques, intéresse les enfants, mais pas du tout le personnel enseignant* »<sup>17</sup>). La natation reproduit et illustre la différence, affichée et revendiquée, entre gymnastique et sport au sein de l'institution scolaire. La natation dans l'école perpétue la tradition de l'éducation physique scolaire dans ses finalités. Si sa pratique est rendue obligatoire à partir de 1933 dans les établissements primaires supérieurs, une enquête sur la natation scolaire menée cette même année par les rectorats établit que 188 écoles (sur les 80 000) ont recours aux bains ou aux cours de natation.<sup>18</sup>

### *8- Une insuffisance avérée d'espaces de pratiques*

En 1921, le premier annuaire de la jeune FFNS donne la liste des installations balnéaires répertoriées pour chacune de ses 11 régions de référence<sup>19</sup>. Celles qui ont bénéficié bien avant le premier conflit mondial d'une conjoncture locale favorable à la construction de piscines sont classées en tête (il existe alors 3 pôles : région de « Paris » avec 7 piscines et 4 bassins, celle du « Nord » avec 5 et 2, celle de « l'Alsace-Lorraine » avec 10 et 8).

Les championnats de France de 1920 sont ainsi organisés à Nancy « *en l'absence de piscines convenables à Paris* »<sup>20</sup>. Si l'Angleterre a 550 piscines d'hiver et l'Allemagne 350, la France n'en possède que 12 (dont celles d'Alsace-Lorraine qui viennent d'être restituées)<sup>21</sup> Au-delà de ce

---

<sup>14</sup> Fédération nationale des maîtres-nageurs-sauveteurs, devenue fédération nationale des métiers de la natation et du sport.

<sup>15</sup> Syndicat national professionnel des MNS et BEESAN, créé en 1986.

<sup>16</sup> Fédération des maîtres nageurs sauveteurs.

<sup>17</sup> In « *Le Miroir des Sports* » n°438, 10 juillet 1928.

<sup>18</sup> Antoine Prost, « *Histoire de l'enseignement en France, 1860-1967* » ; Paris, Colin, 1968.

<sup>19</sup> Archives de la FFN, 1921-1922.

<sup>20</sup> « *Le Miroir des Sports* », n°14, 07 octobre 1920.

<sup>21</sup> « *Le Miroir des Sports* », n°25, 23 décembre 1920. Cf. également le texte publié en 1922 par la FFNS dans plusieurs journaux: « *Il existe en Allemagne, 1362 piscines ; en Angleterre, 805 piscines ; en France, 22 piscines. Sans commentaires !* ».

constat, l'importance d'organiser les jeux olympiques d'été soulignera encore davantage ce déficit<sup>22</sup>. A l'issue de débats au plus haut niveau de l'État, le stade nautique des Tourelles verra le jour « pour une somme voisine du total du budget national de l'éducation physique ».<sup>23</sup>

\*\*\*

Ce rappel historique des débats et des sujets majeurs qui ont profondément et parfois durement marqué les années 20 et 30, leur mise en perspective et leur croisement avec les réalités actuelles attestent de la permanence et du caractère aigu de nombre d'entre eux. Des questions continuent à se poser à la FFN en des termes assez semblables. Parmi celles-ci figure l'acceptation qu'elle se fait de ses missions et de ses responsabilités par rapport à celle que s'en font les pouvoirs publics. En a-t-elle une conception élargie ou restreinte et celle-ci est-elle en phase avec les besoins et les attentes exprimés par les pouvoirs publics et au-delà par les usagers ?

*Les attentes et les besoins de toute la société (scolaires, seniors, sportifs, enfants, familles, personnes à mobilité réduite ...) à l'endroit de la natation, des espaces et des lieux de pratique ainsi que, par voie de conséquence, de la FFN, sont très importants et sans commune mesure avec d'autres activités physiques et sportives. Interroger des individus sur la pratique du tennis, du basket-ball ou du golf n'a ni le même sens, ni la même charge émotionnelle que de leur demander s'ils savent nager.*

*Comme pour le sport, il existe non pas une mais plusieurs natations ainsi que plusieurs réalités de celle-ci.*

*Toute approche sérieuse de la FFN, de son objet, de son organisation, de son fonctionnement, de ses interventions et de la façon dont elle s'acquitte de ses engagements en regard de l'agrément et de la délégation ainsi que des concours humains (cadres sportifs d'État) et financiers (conventions d'objectifs) dont elle bénéficie de la part des pouvoirs publics doit s'inscrire en conséquence dans un contexte précis.*

\*\*\*

---

<sup>22</sup> Cf. texte dans « Le Miroir des Sports » n°55, du 21 juillet 1921 : « Le congrès de Lausanne a attribué à la France l'organisation de la VIII<sup>ème</sup> olympiade. Il l'a fait sur la demande de nos délégués qui, la figure enfarinée, ont débarqué en Suisse avec dans leurs serviettes, des projets grandioses et des plans magnifiques d'un stade olympique qui devait être construit aux portes mêmes de Paris...Or, maintenant, la 3<sup>ème</sup> commission du conseil municipal trouve tout à fait superflu de construire un stade et ses membres, dont la plupart sont aussi aptes à parler de sports qu'un égoutier d'astronomie, baissent le pouce...Il serait plus honnête de déclarer d'ores et déjà que, faute d'argent, Paris ne peut pas organiser la VIII<sup>ème</sup> Olympiade »

<sup>23</sup> « Natation » n°86 (01 décembre 1923) et n°89 (22 décembre 1923).

Thierry Terret « L'institution et le nageur. Histoire de la Fédération Française de Natation (1919-1939) » PUL 1998.

# 1 GOUVERNANCE, ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT DEMOCRATIQUE DE LA FEDERATION

## 1.1 Conformité des statuts avec les dispositions obligatoires prévues par le code du sport et fonctionnement de la fédération

### Agrément et délégation

La fédération française de natation (FFN) a été créée en novembre 1920 à l'initiative de la commission natation de l'ancienne « union des sociétés françaises de sports athlétiques » (USFSA) sous le nom de « fédération française de natation et de sauvetage »(FFNS).

Déclarée le 7 décembre 1920, l'association a été reconnue d'utilité publique sous cette appellation par décret du 7 juillet 1932 signé du président de la République.<sup>24</sup>

Son titre a été modifié et elle devenue « fédération française de natation » (appellation qu'elle utilisait depuis 1938) par décret du 9 avril 1956 signé du président du Conseil.

Par arrêté du 3 décembre 2004 publié au *JORF* du 16 décembre, la FFN a été agréée par le ministère chargé des sports.

L'arrêté du 31 décembre 2012, publié au *JORF* du 3 janvier 2013, a renouvelé jusqu'au 31 décembre 2016 sa délégation pour cinq disciplines sportives (natation course, natation synchronisée, natation en eau libre, plongeon, water-polo).

La dernière modification de ses statuts a été approuvée par un arrêté du 6 janvier 2006 du ministre de l'intérieur, pris après avis de la section de l'intérieur du Conseil d'État et publié au *JORF* du 19 janvier suivant.

Les statuts qu'elle applique actuellement sont ceux qui ont été votés par l'assemblée générale d'avril 2013 à Nancy et adressés, avec le projet de règlement intérieur, au ministère de l'intérieur et au ministère chargé des sports le 30 mai suivant (*cf. ci-après le développement sur la reconnaissance d'utilité publique*).

L'article 1 des statuts publiés sur le site internet de la FFN établit qu'elle a pour objet « l'organisation générale et le développement de l'éducation sportive et du sport pour les disciplines de la Natation, la Natation Synchronisée, le Plongeon, le Waterpolo, la Natation en Eau Libre, de la Natation Estivale ainsi que pour les pratiques liées aux activités récréatives, d'éveil, de découvertes aquatique, d'aquaform, de remise en forme et de loisirs aquatiques dans l'ensemble de la France métropolitaine et d'outre-mer. Elle a pour objectif l'accès de tous à la pratique des activités de la natation, de la découverte à l'apprentissage jusqu'au très haut niveau. »

La FFN se compose d'associations sportives légalement constituées qui lui sont affiliées et de membres bienfaiteurs, d'honneur et honoraires<sup>25</sup>.

---

<sup>24</sup> Référence : intérieur 434.

<sup>25</sup> La catégorie des licenciés individuels existait depuis la création de la FFN et a été supprimée par un vote de l'AG d'Aix-les-Bains des 18 et 19 mars 2006. Cette catégorie regroupait alors un peu plus d'une centaine de licenciés (qui avaient vocation à être représentés à l'AG) et permettait notamment de se licencier auprès d'un

Son siège social est installé 14, rue Scandicci à Pantin (93).

### Assemblée générale

L'assemblée générale (AG) de la fédération se compose des délégués régionaux représentant des associations sportives qui lui sont affiliées et élus par les assemblées générales des comités régionaux.

Ils disposent d'un nombre de voix déterminé en fonction du nombre de licences délivrées dans chaque région par les clubs affiliés conformément à un barème résultant de l'addition du nombre de membres régulièrement licenciés au 15 septembre précédant l'AG. Ce total donne droit au nombre de voix suivantes :

- de 3 à 20 : 1 voix ;
- de 21 à 50 : 2 voix ;
- de 51 à 500 : 1 voix supplémentaire par tranche de 50 ou fraction de 50 ;
- de 501 à 1000 : 1 voix supplémentaire par tranche de 100 ou fraction de 100 ;
- au-delà de 1000 : 1 voix supplémentaire par tranche de 500 ou fraction de 500.

Conformément à l'article 5 des statuts, les voix doivent être partagées d'une manière égale entre les délégués présents (3 titulaires et 3 suppléants élus à cet effet parmi les membres de chaque comité directeur régional). L'article 4-3 du règlement intérieur de la FFN indique cependant que: « *le droit de vote aux Assemblées est subordonné à la possession de la licence fédérale par le votant et à l'absence d'arriéré financier avec les instances fédérales.*

*Conformément à l'article 5 des Statuts, chaque Assemblée Générale Régionale métropolitaine délègue trois représentants spécialement élus à cet effet. En cas d'empêchement, chaque représentant est remplacé par un suppléant élu dans les mêmes conditions. Le vote par procuration et le vote par correspondance ne sont pas admis.*

*Toutefois, les Comités d'outre-mer, représentés par un délégué élu dans les mêmes conditions, pourront donner pouvoir à un délégué d'une autre Assemblée Régionale. ».*

Aussi, le nombre de délégués régionaux est de 74, correspondant à 23 comités régionaux métropolitains ( $23 \times 3 = 69$ )<sup>26</sup> et à 5 comités ultra-marins (Guadeloupe, Guyane, Martinique, Nouvelle-Calédonie, La Réunion) qui disposent chacun d'un délégué régional ( $5 \times 1 = 5$ ). Ce total peut sembler assez faible par rapport aux 1 308 clubs affiliés et il convient par ailleurs de noter que les candidats aux fonctions de délégués doivent être membres du comité directeur régional.

---

CR sans l'être auprès d'un club, certains présidents de CR ou CTS pouvant ainsi afficher une forme de neutralité. Interrogé sur ce point par la mission le 24 juin 2014, le secrétaire général de la FFN a précisé que cette mesure (proposée au comité directeur par la commission juridique de la FFN) avait pour finalité la simplification d'un dispositif antérieur jugé trop lourd pour seulement une centaine de personnes qui avaient par ailleurs d'autres possibilités de se licencier. La possibilité de délivrer des licences individuelles a été supprimé à la majorité des 2/3 des membres présents représentant au moins les 2/3 des voix (pour : 682 ; contre : 218). Cette décision de l'AG a fait l'objet de courriers adressés au ministère de la part de défenseurs du maintien du dispositif antérieur sans qu'une suite n'y soit donnée.

<sup>26</sup> Source : Michel Sauget, SG de la FFN



La dernière AG s'est tenue le 5 avril 2014 à Millau (Aveyron).

### **Comité directeur**

Il est composé de 32 membres (16 hommes et 16 femmes) et doit comprendre un médecin licencié.

Ses membres sont élus au scrutin secret uninominal majoritaire à deux tours par les représentants à l'AG pour une durée de 4 ans et sont rééligibles sans limitation de mandats.<sup>27</sup>

Il se réunit au moins trois fois par an sur convocation du président de la FFN.

Le comité exerce l'ensemble des attributions que les statuts n'attribuent pas à l'AG ou à un autre organe de la fédération, suit l'exécution du budget, arrête les règlements relatifs à la sécurité et à l'encadrement pour chacune des cinq disciplines fédérales, prépare le règlement intérieur avant son adoption par l'AG, crée les commissions qu'il juge nécessaires et celles dont la création est prévue par le ministre chargé des sports et attribue, sur proposition des commissions sportives, les titres sportifs pour la délivrance desquels la FFN reçoit délégation du ministre chargé des sports.

### **Président**

L'article 12 des statuts prévoit que le président est élu au scrutin secret et à la majorité absolue par l'AG « *dès l'élection du comité directeur* » (dont il doit être membre et qui propose sa candidature) pour une durée de quatre ans, sans limitation de mandat.

Il préside les AG, le comité directeur et le bureau, ordonnance les dépenses et représente la fédération dans les instances internationales ainsi que dans tous les actes de la vie civile et devant les tribunaux.

Le président actuel, Francis Luyce, a été élu pour la première fois en 1993 puis réélu en 1997, 2001, 2005, 2009 et 2013. Il accomplit en conséquence son sixième mandat.<sup>28</sup> Cette durée de fonction présidentielle peut toutefois amener à s'interroger sur le système électoral dont le dispositif de grands électeurs a tendance à favoriser la réélection des candidats sortants et à décourager peut-être l'émergence de candidatures alternatives.

### **Bureau**

L'article 12 des statuts en ligne établit qu' « *après l'élection du président* », le comité directeur élit un bureau au scrutin secret parmi ses membres.

---

<sup>27</sup> Les candidats ayant obtenu la majorité absolue des suffrages exprimés sont élus au premier tour, l'élection se faisant à la majorité relative au second. Pour être élu, un candidat doit en tout état de cause obtenir au moins un quart des voix des votants.

<sup>28</sup> Né en 1947, il est ancien nageur de haut niveau (détenteur du record du monde du 800 m nage libre en juillet 1967, 11 titres de champion de France du 100, 200 et 400 m NL ainsi que du 1500 m NL entre 1965 et 1969). Fonctionnaire territorial retraité, il a été chef puis directeur du service des sports de la ville de Dunkerque avant d'être directeur général des grands événements de cette ville puis du syndicat intercommunal des Dunes de France. Il est président du comité régional du Nord-Pas de Calais. Il a succédé à la présidence de la FFN à Henri Sérandour, président de 1981 à 1993.

Composé de 6 personnes, il comprend au moins le président, le secrétaire général<sup>29</sup> et le trésorier<sup>30</sup>.

Si l'article 12 des statuts prévoit qu'il se réunit « *au moins trois fois par an* » sur convocation du président, le règlement intérieur précise dans son article 14 qu'il se réunit « *au moins trois fois entre chaque réunion du comité directeur* ». Il ne délibère valablement que si au moins un tiers de ses membres est présent.

Le bureau a tenu 11 réunions en 2013.

### **Bureau élargi**

Les statuts annexés à l'arrêté de 2006 fixaient le nombre de membres du bureau à 6 (article 19) en ajoutant toutefois que « *le bureau peut, en tant que de besoin, s'adjoindre de deux vice-présidents délégués, de vice-présidents et éventuellement d'un adjoint au secrétaire général, d'un adjoint au trésorier et des chargés de mission du président* ».

La fédération a considéré que cette mention lui permettait de créer une nouvelle instance permanente (qu'elle dénomme « bureau élargi ») composée actuellement de 14 membres dont les 6 du bureau *stricto sensu* (cf. liste ci-dessous).

*Nota : il est surprenant que la section de l'intérieur du Conseil d'État ait admis en 2006 une telle formule alors que le modèle de statuts des ARUP qu'elle a approuvé prévoit que « les effectifs du bureau ne doivent pas excéder le tiers de ceux du conseil ». Par ailleurs, cette mention ne précise pas si ces membres -que le texte définit comme occasionnels et non permanents- ont une voix consultative ou délibérative.*

A la suite d'observations du ministère de l'intérieur sur les derniers projets de statuts et de règlement intérieur, la dernière version des statuts fixe le nombre de membres du bureau à 6 et ne reprend pas la mention additionnelle de 2006 (cf. ci-après le développement sur la reconnaissance d'utilité publique).

Le bureau élargi a été réuni à deux reprises par le président en 2013. En 2014, le site de la FFN indique qu'il a été réuni le 20 juin sans apporter d'avantage d'information sur le contenu des échanges.

***La mission a constaté qu'un membre du bureau élargi avait démissionné en février 2013. Il s'agit de Marie-Octavie Horter qui était vice-présidente et dont la démission a été actée par le bureau le 2 mars suivant. Celle-ci n'ayant pas été remplacée, le bureau élargi fonctionnait en conséquence avec 15 membres et non 14 conformément aux dispositions du règlement intérieur.***

---

<sup>29</sup> Michel Sauget depuis 2012, président du comité régional du Centre, retraité (ancien responsable des équipements sportifs de la ville d'Orléans).

<sup>30</sup> Jean-Paul Vidor depuis 2012, ancien président de la commission des finances de la FFN (2008-2012), trésorier du comité régional du Nord-Pas de Calais, président du swimming club boulonnais, président honoraire du comité départemental du Pas-de-Calais, professeur des écoles en retraite.

Liste actuelle des membres du bureau

Nom	Comité d'origine	Fonction à la FFN
Francis Luyce	Nord-Pas-de-Calais	Président
Jean-Jacques Beurrier	Ile-de-France	Vice-président délégué
Henri Wachter	Picardie	Vice-président délégué
Gilles Sezionale	Côte d'azur	Vice-président délégué
Michel Sauget	Centre	Secrétaire général
Jean-Paul Vidor	Nord-Pas-de-Calais	Trésorier

Liste actuelle des membres composant (avec les membres du bureau cités supra) le bureau élargi

Raymonde Demarle	Ile-de-France	Secrétaire générale adjointe
Pierre Grosbois	Bourgogne	Vice-président délégué
Paulette Fernez	Limousin	Vice-présidente
Hélène Tachet des Combes	Aquitaine	Vice-présidente
Denis Perret	Lyonnais	Vice-président
Denis Cadon	Auvergne	Chargé de mission
Gérard Nurit	Languedoc-Roussillon	Chargé de mission
Raymond Tappero	Provence	Chargé de mission

Tableau récapitulatif des instances de gouvernance de la FFN

Structures	Effectif	dont femmes	Nombre de réunions annuelles
<b>Assemblée générale</b>	74 délégués à la dernière AG électorale du 2 décembre 2012	14 soit 18,9%	1
<b>Comité directeur</b>	32	16 (50%)	minimum 3 fois/an
<b>Bureau</b>	6	0	minimum 3 fois/an
<b>Bureau élargi</b>	14	3 (21,4%)	minimum 3 fois/an

**Commissions**

Les statuts de la fédération qui sont mis en ligne prévoient que des commissions sont constituées « à la discrétion du comité directeur pour l'aider dans ses missions notamment par des travaux préparatoires sur la rédaction des textes et par un suivi des domaines spécifiques d'activité » (article 16). Un membre au moins du comité directeur doit siéger dans chacune d'entre elles.

Le même article prévoit 4 commissions (surveillance des opérations électorales/ formation/ juges et arbitre/ médicale) et renvoie au règlement intérieur pour la composition et le fonctionnement des autres.

Ce texte précise notamment que les présidents des commissions sont nommés par le comité directeur, que les structures travaillent en étroite collaboration avec la DTN, qu'elles se réunissent au moins deux fois par an et que le secrétaire général de la fédération assure la coordination de leur fonctionnement

Il existe actuellement 20 commissions (15 sont présidées par des hommes et 5 par des femmes (*cf. point sur la féminisation*) et une sous-commission arbitres water-polo.

Elles comptent au total 131 membres (certains siégeant dans plusieurs commissions), soit une moyenne de près de 7 membres par structure.

Commissions de la FFN	Effectif	Présidence	Nombre de femmes
Commission 0/6 ans-ENF	7	Jean-Jacques <b>Chorin</b>	3
Commission agents sportifs	6	Georges <b>Kiehl</b>	1
Commission de développement territorial	8	Jean-Jacques <b>Beurrier</b>	0
Commission des juges et arbitres	6	Denis <b>Cadon</b>	1
Commission des organisations fédérales	6	Pierre <b>Grosbois</b>	0
Commission des prospectives financières	7	Denis <b>Perret</b>	1
Commission développement eau libre	8	Jean-Paul <b>Narcé</b>	0
Commission développement natation course	9	Gilles <b>Sezionale</b>	2
Commission développement natation synchronisée	6	Marie-Claude <b>Besançon</b>	5
Commission développement plongeon	5	Michel <b>Boussard</b>	2
Commission développement water-polo	7	Richard <b>Parpazian</b>	1
Commission formation	7	Patrick <b>Gastou</b>	4
Commission informatique	6	Patrick <b>Fradet</b>	0
Commission juridique	5	Caroline <b>Lefranc</b>	3
Commission maîtres	5	Guy <b>Dupont</b>	1
Commission médicale	6	Christine <b>Le Pourcelet Talvard</b>	2

Commission nager-forme-santé	6	Juliette <b>Pumain</b>	3
Commission natation estivale	7	Bernard <b>Bodon</b>	1
Commission transversale de haut niveau	8	Henri <b>Wachter</b>	2
Labellisation des clubs	6	Marie-Octavie <b>Horter</b>	2
<i>Sous-commission arbitres water-polo</i>			

## 1.2 Reconnaissance d'utilité publique (RUP)

L'association est reconnue d'utilité publique depuis 1932 (*cf. supra*).

Cette reconnaissance lui permet de recevoir des libéralités, de bénéficier d'exonérations fiscales mais surtout de pouvoir mettre en avant une forme de label gouvernemental.

En contrepartie, la modification de ses statuts obéit à des règles précises et contraignantes puisque le dossier est examiné par le ministère de l'intérieur (direction des libertés publiques et des affaires juridiques) avant d'être transmis pour avis à la section de l'intérieur du Conseil d'État puis, si ce dernier est favorable, se traduire par la publication d'un arrêté signé du ministre de l'intérieur auquel sont annexés les statuts dans leur forme définitivement approuvée.

La dernière modification des statuts de la FFN a été approuvée par un arrêté du 6 janvier 2006 du ministre de l'intérieur, pris après avis de la section de l'intérieur du Conseil d'État et publié au *Journal Officiel* du 19 janvier suivant.

La mission a observé que les statuts actuellement mis en ligne sur son site par la fédération sont toutefois différents de ceux annexés à l'arrêté de 2006 (*cf. supra*).

Interrogée sur ce point par la mission<sup>31</sup>, la FFN lui a indiqué avoir procédé aux premières modifications aux statuts de 2006 sur le fondement du décret n° 2004-22 du 7 janvier 2004 pris pour l'application de l'article 16 de la loi n°84-610 du 16 juillet 1984 et relatif à l'agrément des fédérations sportives, aux dispositions obligatoires des statuts des fédérations sportives agréées et à leur règlement disciplinaire et des dispositions obligatoires garantissant notamment l'égal accès des femmes et des hommes aux instances dirigeantes, un délai de quatre ans étant prévu pour réaliser cette adaptation.

Pendant cette période transitoire, la FFN a maintenu à 31 le nombre de membres de son comité directeur et à 6 le nombre de membres de son bureau (en utilisant la possibilité prévue par les statuts d'y adjoindre d'autres personnes).

Elle a interrogé le ministère des sports le 6 décembre 2007 sur l'interprétation du point 2.2.2.1 de l'annexe I-5 du code du sport concernant le fait de calculer le nombre de licenciées

---

<sup>31</sup> Questionnaire adressé par voie électronique par la mission le 15 mai auquel la FFN a répondu le 22 mai et questionnaire complémentaire adressé le 10 juin auquel elle a répondu le 20 juin 2014.

éligibles (plus de 18 ans) sur le nombre total de l'ensemble des licenciés ou sur le nombre total des licenciés éligibles.

Selon la fédération, la direction des sports n'aurait donné qu'une réponse orale en indiquant que le nombre de licenciées éligibles se calculait sur le nombre total de l'ensemble des licenciés éligibles.

La FFN a décidé, à partir de l'année 2008, de porter le nombre de membres du comité directeur à 32 au lieu de 31 (16 hommes et 16 femmes) et le nombre du bureau à 14 (7 hommes et 7 femmes), mettant en avant la nécessité de l'exacte parité hommes/femmes.

Les statuts et le règlement intérieur ont été modifiés en conséquence et ont été adressées pour avis au ministère des sports avant leur vote à l'AG d'Orléans des 29 et 30 mars 2008.

La fédération indique qu'elle les a ensuite transmis au ministère chargé des sports en juillet 2008 et au ministère de l'intérieur en septembre suivant.

En août 2009, le ministère des sports (DS) a formulé des observations sur le seul point des dispositions relatives aux transferts (indemnités de formation et ventilation) mentionnées dans le projet de règlement intérieur.

Le ministère de l'intérieur n'a transmis en retour aucune observation.

Lors de l'AG électorale du 8 novembre 2008 à Paris, un comité directeur composé de 31 membres a été élu (16 hommes et 15 femmes, un siège féminin restant vacant<sup>32</sup>).

Le 7 décembre 2008, le bureau issu du comité directeur lui a proposé un bureau «élargi» à 14 membres, proposition qu'il a adoptée le 24 janvier 2009 (sans toutefois que la parité y soit imposée).

L'AG des 28 et 29 mars 2009 organisée à La Rochelle a voté une nouvelle modification des statuts en ce sens. Le poste féminin resté vacant depuis novembre 2008 a été pourvu.

Lors de l'AG électorale du dimanche 2 décembre 2012 à Rungis, un comité directeur composé de 32 membres (16 hommes et 16 femmes) a été élu.

Le comité directeur du 2 décembre 2012 a adopté à l'unanimité la composition du bureau à 14 membres.

Interrogé par la mission, le ministère de l'intérieur (direction des libertés publiques et des affaires juridiques) a indiqué avoir reçu par lettre du 10 juin 2011 un premier dossier de demande de modifications des statuts votées à l'AG du 10 avril 2011.

Par courrier du 14 mars 2012, il a formulé des observations auxquelles la fédération a répondu par lettre du 26 mars 2013 (en indiquant notamment que le nombre de membres du bureau serait fixé à 6 afin de se conformer au modèle de statuts des ARUP approuvé par le

---

<sup>32</sup> Sur le nombre de candidates se présentant au 1<sup>er</sup> tour, 15 ont été élues. Celles qui auraient pu se présenter pour l'attribution du dernier siège au 2<sup>ème</sup> tour ont refusé de le faire en contestant le mode de désignation.

Conseil d'État qui prévoit que « les effectifs du bureau ne doivent pas excéder le tiers de ceux du conseil »)<sup>33</sup>.

Par courrier du 9 avril 2013, le ministère de l'intérieur a formulé quelques remarques complémentaires auxquelles la FFN a répondu par lettre du 19 avril 2013.

A l'issue de son AG du 20 avril 2013, elle a transmis au ministère de l'intérieur, par courrier recommandé du 30 mai suivant, le dossier définitif de modification des statuts (projets de nouveaux statuts et règlement intérieur) afin que la demande soit transmise pour avis à la section de l'intérieur du Conseil d'État.

*La mission observe qu'à ce jour le projet de modifications de statuts n'a toujours pas fait l'objet d'un avis du Conseil d'État et d'un arrêté du ministre de l'intérieur et s'étonne en conséquence de la longueur des délais d'instruction.*

*Les statuts que la FFN applique actuellement sont ceux qui ont été votés par l'Assemblée Générale (AG) du 20 avril 2013 à Nancy et adressés au ministère de l'intérieur et au ministère chargé des sports.*

*Elle s'est fondée ensuite sur l'article R131-12 du code du sport permettant aux fédérations sportives reconnues d'utilité publique d'appliquer à titre provisoire des statuts non encore approuvés par le ministère de l'intérieur à partir de la date du dépôt de la demande pour les appliquer<sup>34</sup>.*

La mission a noté que l'article 12 relatif à la composition du bureau du règlement intérieur mis en ligne fixe à 14 le nombre de ses membres, en contradiction avec le nombre de 6 fixé par les statuts également mis en ligne. Dans sa réponse au questionnaire (cf. supra), la FFN lui a indiqué avoir pris en compte les observations du ministère de l'intérieur s'agissant des statuts et d'avoir omis de le faire pour le règlement intérieur. Elle a précisé que celui-ci avait été modifié en ce sens lors de l'AG de Millau du 5 avril 2014.

La mission a identifié 3 votes successifs d'AG modifiant les statuts depuis 2006 et aucun arrêté d'approbation du ministère de l'intérieur.

La FFN semble avoir une approche qui pourrait être qualifiée de « saisonnière » des statuts. Dans sa réponse au questionnaire, celle-ci indique ainsi que « les statuts votés par l'AG d'une saison en cours sont applicables pour la saison qui suit ». Elle met également en cause les délais de traitement des dossiers par le ministère de l'intérieur.

*Cette approche ne paraît pas compatible avec le cadre de la reconnaissance d'utilité publique. Le dernier alinéa de l'article 21 des statuts prévoit que les délibérations de l'AG*

---

<sup>33</sup> La FFN justifie le délai important de sa réponse par le calendrier institutionnel (élections du comité directeur en décembre 2012, réunion de la commission juridique nouvellement composée en février 2013 et approbations des éléments de réponse par le comité directeur en mars 2013).

<sup>34</sup> « Par dérogation aux dispositions de l'article 13 du décret du 16 août 1901 pris pour l'exécution de la loi du 1<sup>er</sup> juillet 1901 relative au contrat d'association, lorsque l'arrêté portant délivrance de l'agrément a été publié, les modifications apportées en application du présent code aux statuts des fédérations sportives reconnues d'utilité publique prennent effet, à titre provisoire, dès la date du dépôt de la demande tendant à l'approbation de ces statuts prévue par l'article 13-1 précité.»

*concernant les modifications de statuts sont adressées sans délai au ministre de l'intérieur et au ministre chargé des sports et qu'elles ne prennent effet qu'après leur approbation.*

*La mission considère que la procédure d'application à titre provisoire citée plus haut ne peut se justifier que pour un seul projet de modification et exclut un vote de nouvelles modifications du projet appliqué à titre dérogatoire avant la parution de l'arrêté du ministère de l'intérieur.<sup>35</sup>*

*La mission recommande en conséquence de revenir à une application de la procédure de modification de ses statuts conforme à sa qualité d'association RUP de la FFN et de ne procéder à aucune nouvelle modification dans l'attente de la publication d'un arrêté ministériel.*

Préconisation 1 : Adopter des pratiques de réunion des instances dirigeantes de la FFN en parfaite conformité avec les dispositions statutaires en ayant parallèlement davantage de stabilité dans le temps s'agissant de l'application des statuts approuvés par les autorités de tutelle.

### **1.3 Obligations découlant de l'agrément et de la délégation**

Les arrêtés ministériels du 3 décembre 2004 et du 31 décembre 2012 ont respectivement agréé la FFN et renouvelé jusqu'au 31 décembre 2016 sa délégation pour cinq disciplines sportives.<sup>36</sup>

Conformément aux dispositions du décret n° 2004-22 du 7 janvier 2004 pris pour l'application de l'article 16 de la loi n° 84-610 du 16 juillet 1984 et relatif à l'agrément des fédérations sportives, aux dispositions obligatoires des statuts des fédérations sportives agréées et à leur règlement disciplinaire type, la FFN a adopté un règlement disciplinaire (18 articles) ainsi qu'un règlement disciplinaire particulier relatif à la lutte contre le dopage (42 articles).

---

<sup>35</sup> Les délais administratifs de traitement mis en avant par la fédération ne peuvent en outre que se cumuler dans un processus de transmission rapprochée de projets au ministère de l'intérieur.

<sup>36</sup> Le code du sport (article L.131-14 et 15) prévoit que « dans chaque discipline sportive et pour une durée déterminée, une seule fédération agréée reçoit délégation du ministre chargé des sports pour organiser les compétitions sportives à l'issue desquelles sont délivrés les titres internationaux, nationaux, régionaux ou départementaux, procéder aux sélections correspondantes et proposer l'inscription sur les listes de sportifs, d'entraîneurs, d'arbitres et de juges de haut niveau, sur la liste des sportifs Espoirs et sur la liste des partenaires d'entraînement ».



	Documents obligatoires	Date d'adoption ou de révision	Commentaires
Agrément	<ul style="list-style-type: none"> <li>Statuts comportant certaines dispositions obligatoires</li> <li>Règlement disciplinaire de la FFN</li> <li>Règlement disciplinaire relatif à la lutte contre le dopage</li> </ul>	<p>AG du 20 avril 2013 AG du 5 avril 2014</p>	Titre X du règlement intérieur
Désignation	Calendrier officiel des compétitions	Annuel	
	Charte éthique (L 131-8)	La FFN a indiqué ne pas disposer en interne de ce document et « <i>se référer à la charte éthique et déontologique du sport français adopté par le CNOSF à qui cette mission est légalement confiée</i> ». Elle a en conséquence diffusé cette charte et précisé avoir fait également la promotion du document sur les incivilités élaboré par le ministère chargé des sports	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Règles techniques (L 131-16)</li> <li>Règles relatives à l'organisation des manifestations ouvertes aux licenciés (L 131-16)</li> </ul>	AG du 20 avril 2013	Titre X du règlement intérieur : <i>l'organisation sportive</i> Livre II du règlement intérieur : <i>règlements sportifs</i>
	Règles relatives aux paris sportifs (L 131-16)	La FFN a indiqué ne pas avoir ouvert de « droit à pari » sur les compétitions placées sous son égide et que, pour l'ensemble des compétitions nationales, les paris n'étaient pas autorisés. Pour les autres compétitions, elle a défini à la demande de l'ARJEL des possibilités de paris, assez restreintes en précisant que ses statuts (article 18.6), son règlement intérieur (article 38) et son règlement disciplinaire (article 2.1) interdisent les paris et prévoient de	

		sanctionner ceux qui seraient pris par des acteurs ou des proches de la performance.	
	Règles relatives aux équipements	La FFN a indiqué qu'un document était « <i>en cours d'écriture</i> » en liaison avec le ministère chargé des sports et qu'il n'y avait jusque là aucune norme fédérale s'imposant aux collectivités, celles-ci connaissant les dimensions sportives que doivent avoir les bassins pour pouvoir accueillir des compétitions. Ces informations sont présentées dans le document « les piscines, aide à la conception pour les maîtres d'ouvrage » édité par la fédération et dont la sixième édition vient d'être publiée.	

*Rappel des différents règlements adoptés par la FFN au titre de l'agrément des fédérations sportives (art L 131-8 du code du sport)*

Articles de référence	Documents	Date de la dernière version
R 131-3	Règlement intérieur	AG du 20 avril 2013
	Règlement sportifs livre II	idem
	Règlement disciplinaire fédéral	mis à jour AG 5 avril 2014
L232-21	Règlement disciplinaire relatif à la lutte contre le dopage	AG 14 et 15 avril 2007
	Règlement médical	AG 8 novembre 2008
	Règlement financier	AG 5 mars 2004 Dernière modification : AG 5 avril 2014

*La mission constate que la FFN appréhende correctement les différents champs et les différentes responsabilités lui incombant en application de l'article 1<sup>er</sup> de ses statuts qui lui donne « pour objectif l'accès de tous à la pratique des activités de la natation, de la découverte à l'apprentissage jusqu'au très haut niveau ».*

*Elle respecte également les obligations liées à son agrément par l'État et à la délégation qu'il lui a accordée.*

*La signature des CO et CPO assortie de concours financiers et de moyens humains très significatifs constitue un élément tangible de la reconnaissance par l'État (ministère chargé des sports) de la réalité et de la qualité des actions conduites par la fédération.*

*Il convient toutefois de s'interroger sur la qualité de la contribution de la FFN à l'atteinte de priorités explicitement partagées par elle et par le ministère. On peut citer à titre d'exemple l'insuffisant accès des femmes aux responsabilités les plus élevées au sein des instances dirigeantes de la fédération<sup>37</sup>, le taux réduit de pratique de la natation dans les ZUS<sup>38</sup> ou encore la croissance faible du nombre de licences et la difficulté corrélative à concrétiser et à crédibiliser l'ambition affichée des 500 000 licences.<sup>39</sup>*

*Les réussites enregistrées dans d'autres secteurs doivent constituer autant de leviers et d'incitations à améliorer ces points plus faibles. La mission estime que la fédération en a tout à fait les moyens.*

## 1.4 Relations de la fédération avec les organes déconcentrés et les clubs

Type de structure	2010	2011	2012	2013
Clubs	1 282	1 286	1 299	1 308
Comités départementaux	95	95	95	95
Comités régionaux	28	28	28	28
Total	1 405	1 409	1 422	1 431

### 1.4.1 Un réel éloignement entre la fédération et ses organes déconcentrés ainsi que les clubs qui lui sont affiliés

Plusieurs responsables rencontrés par la mission, élus et techniciens, ont fait le même constat d'éloignement de la fédération (siège/organes centraux) des préoccupations et de la vie quotidienne des comités régionaux et départementaux ainsi que des clubs. Au-delà de la FFN, cette observation est faite dans un grand nombre de fédérations sportives et peut s'appliquer également à d'autres organisations.

La FFN s'est efforcée depuis plusieurs années d'adapter certains de ses modes de fonctionnement pour y remédier.

*A titre d'illustration, la mission note les présences du président de la FFN et de membres du bureau lors d'assemblées générales de comités régionaux. La réunion annuelle du conseil des régions à laquelle participent les présidents ou leurs représentants des 28 comités régionaux (la dernière a été tenue au siège de la FFN à Pantin les 16 et 17 novembre 2013 en présence du président, du DG et du DTN) ; l'organisation tous les 4 ans du congrès fédéral regroupant les présidents des CR, des CD et des clubs (la 6<sup>ème</sup> a eu lieu les 11, 12 et 13 novembre 2011 à Reims autour du thème « Le club de demain ») ; des réunions thématiques à l'intention des élus et/ou des référents techniques (cf. celle tenue à Chartres à l'occasion des championnats de France de natation course d'avril 2014) ; la diffusion régulière d'informations (au-delà des comptes-rendus des réunions des instances statutaires, comité directeur ou commissions fédérales) à l'aide de supports diversifiés.<sup>40</sup>*

<sup>37</sup> Cf. infra le développement relatif à la féminisation.

<sup>38</sup> Cf. infra le développement relatif aux ZUS.

<sup>39</sup> Cf. infra le développement relatif aux licences.

<sup>40</sup> « Annuaire fédéral », « Annuel natation course », « Annuel règlement », contre le paiement de 250 € pour les CR et 180 € pour les CD.

Si les relations de travail sont effectivement assez distendues en particulier entre la FFN et ses comités régionaux, les responsables rencontrés (élus, cadres techniques ou administratifs) ont tous mis l'accent sur l'importance des comités régionaux.<sup>41</sup> La lecture du compte-rendu de la réunion du conseil des régions des 16 et 17 novembre 2013 permet de mieux percevoir les causes de cet écart entre le siège et les comités (régionaux en l'espèce). Ces derniers font état de leurs difficultés à traiter et à résoudre de nombreuses questions :

*Relations souvent difficiles entre clubs (notamment dans une même ville), difficultés à recruter des dirigeants particulièrement au niveau départemental, du manque d'investissement des salariés « techniques » qui ne souhaitent pas se former et sont persuadés de « détenir la vérité », positionnement des cadres techniques manquant parfois de clarté, difficultés à faire accepter la labellisation auprès de clubs qui n'y voient que peu d'intérêt, taux de licenciement moyen de 70 à 75 %, la licence n'étant pas suffisamment attractive, déclinaison du CIAA au niveau régional pratiquement inexistante, impossibilité d'organiser des formations BNSSA, exode des meilleurs nageurs vers les structures géographiquement favorisées, manque d'outils de communication permettant d'appuyer la présence fédérale, difficultés de mise en place de nouvelles activités souvent réservées par les gestionnaires d'installation, place de plus en plus importante donnée aux délégations de service public qui limitent les possibilités d'extension du mouvement associatif, difficultés financières rencontrées par les associations en raison du manque de ressources lié à la prise de pouvoir des DSP, difficultés grandissantes à obtenir les bassins pour l'organisation de manifestations, financement des déplacements parfois délicat pour les comités ultra marins.*

La responsabilité n'est pas imputable à la seule fédération. La mission a ainsi relevé que ni les ERFAN en direction de l'INFAN, ni les comités régionaux en direction du siège fédéral ne procédaient tous aux remontées d'informations portant sur leur activité et leurs finances<sup>42</sup>. Ceci est contraire aux dispositions statutaires ou conventionnelles en vigueur, pourtant parfaitement explicites. Cette situation a conduit la fédération à constater a posteriori des dysfonctionnements avérés et importants dans les comptes de trois comités régionaux (Auvergne, Dauphiné-Savoie, Midi-Pyrénées).<sup>43</sup>

Préconisation 2 : Conformément aux dispositions du règlement intérieur de la FFN, exiger des comités régionaux la communication systématique chaque année à la fédération de leur situation financière (recettes, dépenses, bilan) à l'appui du PV de leur AG. En assurer une exploitation et faire un retour de celle-ci aux instances déconcentrées concernées

<sup>41</sup> A l'occasion de l'entretien de lancement de la mission au siège de la FFN le 20 mars 2014, le président a souligné d'une part que l'organisation fédérale territoriale reposait sur les comités régionaux, d'autre part qu'il n'y avait pas d'espace réel pour les comités départementaux (dont certains éprouvaient des difficultés de fonctionnement). Il avait tenu jusqu'ici à conserver son mandat de président de comité régional (Nord-Pas-de-Calais) car « on ne parle bien que de ce que l'on vit au quotidien ». Il a toutefois ajouté que le poids et la grande complexité des tâches incombant au président de la FFN rendaient ce double exercice de plus en plus lourd à assumer.

*L'attribution des subventions du CNDS confirme l'approche du président sur les comités départementaux : alors que la moyenne des subventions versées aux CR est près de 2 fois supérieure à la moyenne nationale versées aux organismes du même type, les CD de natation bénéficient d'une subvention moyenne inférieure à celle perçues par les CD des autres fédérations (- 12 % en 2013). Cf. infra le développement sur le CNDS.*

<sup>42</sup> Le secrétaire général de la FFN a remis à la mission la lettre de rappel (mi-mars 2014) demandant aux comités régionaux qui ne l'avaient pas encore fait d'adresser leurs comptes financiers pour l'année écoulée (pièce en [annexe 7](#)). Cf. également infra les dispositions des statuts et des statuts types de la FFN applicables aux comités régionaux.

<sup>43</sup> Sur ce sujet, cf. en [annexe 8](#) copie de la convention FFN/comité régional d'Auvergne relative au prêt opéré par la FFN et aux modalités de son remboursement.

## 1.4.2 Les réponses apportées par la FFN s'articulent autour de 3 axes

Considérant qu'il convenait de mieux organiser les relations « centre-périphérie », la FFN a défini et mis en œuvre 3 axes structurants.

### 1.4.2.1 Le « pacte commun de progression » (PCP)

Au titre de la mise en œuvre de son projet sportif fédéral 2013-2017, la FFN a adopté, à l'occasion de son AG de Millau d'avril 2014 et après validation par le comité directeur, une démarche assortie d'un programme d'actions concrètes ayant pour finalité le renforcement des cohérences d'intervention de la FFN (siège fédéral/DTN/échelons déconcentrés/clubs).

Le PCP a vocation à se traduire et se décliner dans un ensemble de conventions signées par le président de la FFN avec les présidents des comités régionaux.

Le point de départ de cette démarche est le constat opéré d'un manque d'harmonisation et fréquemment de lisibilité de la bonne intégration des priorités fédérales dans les plans de développement territoriaux. Dans certaines régions, cela s'accompagne de grandes disparités de positionnement et d'implication et parfois de légitimité des CTS dans la mise en œuvre de ces plans.

L'ambition affirmée est d'optimiser l'engagement de chacun, élus et techniciens, dans la traduction du projet sportif fédéral sur le terrain.

Des axes forts et des orientations prioritaires seront identifiés ; les conditions et les modalités d'une meilleure mobilisation des ressources humaines (CTS, tout particulièrement, mais pas uniquement ; CTF également), ainsi que des moyens financiers alloués (convention d'objectifs, part fédérale) au service de la mise en œuvre réussie du projet sportif fédéral seront rappelées.

La complémentarité des deux instruments présentés comme des leviers (PCP et directives techniques nationales explicitant bien le rôle et la place des CTS dans le dispositif) sera confirmée par le président et par le DTN.

Les directives établies et diffusées par le DTN rappelleront<sup>44</sup> que tout cadre technique (CTS et CTF) est membre de l'équipe technique régionale (ETR), que l'un d'entre eux (CTS) en est le coordonnateur, que chaque structure du PES est coordonnée au plan technique par un CTS et que chaque école régionale de formation aux activités de la natation (ERFAN) est coordonnée pédagogiquement par un CTS.

Sept thématiques prioritaires<sup>45</sup> ont été identifiées à ce stade pour constituer le contenu des conventions appelées à être rédigées et signées [*équipements/ professionnalisation, emploi et formation/ développement des pratiques compétitives/ licences et la labellisation des clubs/ structuration et fonctionnement/ pratique de haut niveau/ promotion et accompagnement des organisations*].

---

<sup>44</sup> Cf. infra le développement sur les CTS.

<sup>45</sup> Il aurait été également opportun d'identifier de manière précise la thématique « *marketing-communication* » à moins qu'elle ne soit implicitement intégrée et appelée à être traitée en tant que thématique transverse aux 7 thématiques mentionnées. Sur ce sujet, cf. infra le développement sur la communication et le marketing.

Le calendrier prévisionnel distingue 3 phases de réalisation : élaboration du projet (avril à septembre 2014), écriture et signature de chaque pacte (septembre 2014 à août 2015), mise en œuvre du PCP (à partir de septembre 2015).

La labellisation des clubs devrait être initiée à partir de septembre 2014 et précèdera les conventions élaborées au titre du PCP. Les dirigeants élus de la fédération ont la volonté d'impulser une dynamique qui ne soit pas que descendante (PCP-FFN/comités régionaux et directives techniques nationales du DTN) mais qui intègre bien la dimension locale (clubs). L'expérience montre toutefois que les dispositifs de labellisation sont eux aussi fortement descendants (cadre national qui s'impose et qu'il convient de respecter pour obtenir la labellisation).

Il faut souligner également la recherche d'une forte et intelligente articulation entre les interventions des CTS et le PCP.<sup>46</sup>

Enfin, il conviendra d'apprécier finement les modalités effectives de pilotage, de suivi et d'évaluation des dispositifs de labellisation des clubs confiés à la commission éponyme<sup>47</sup> et du PCP confié à la commission du développement territorial.<sup>48</sup>

#### **1.4.2.2 Labellisation des clubs**

Il s'agit d'une stratégie initiée et définie par la FFN au cours de la mise en œuvre du plan de développement fédéral 2005-2008. Ses résultats n'ayant pas été jugés satisfaisants, son principe et ses modalités de mise en œuvre ont été rappelés avec force au début des olympiades 2008/2012 puis 2012/2016. Ainsi, cette thématique a fait l'objet de développements spécifiques à l'occasion de la dernière AG à Millau en avril 2014. La présidente de la commission labellisation des clubs a mis en exergue le manque de cohérence et le manque d'outils à l'issue du bilan réalisé et a souligné que s'ouvrait une « *phase 2* » de ce dispositif.

L'ambition fédérale est d'accorder aux clubs labellisés une reconnaissance, un soutien et une visibilité sur la qualité des prestations qu'ils offrent en direction du grand public et des collectivités territoriales beaucoup plus prononcés que ceux dont sont susceptibles de bénéficier les clubs non labellisés.

L'idée est de faire progresser ensemble les clubs et la FFN afin de tirer le dispositif fédéral global vers le haut. Les clubs sont invités à respecter des niveaux d'exigence et à franchir des paliers. Les seuils ainsi atteints sont reconnus par la FFN comme garantissant des niveaux de qualité d'accueil et de prestations au sein du club.

5 labels ont été définis, qui viennent valider la réalité et la qualité de 5 niveaux d'action [*animation / développement / formateur / national / international*].

Tous les champs d'activité du club, les dirigeants et les entraîneurs sont concernés s'agissant de 5 thèmes [*organisation administrative et technique / délivrance de licences / inscription dans l'ENF / niveau d'équipement / effort de formation notamment dans la filière fédérale via les ERFAN*].

---

<sup>46</sup> Cf. infra le développement sur les CTS, notamment la partie sur leur suivi.

<sup>47</sup> Présidée par Marie-Octavie Horter, membre du comité directeur de la FFN.

<sup>48</sup> Présidée par Jean-Jacques Beurrier, vice-président délégué, président du comité régional Ile-de-France.

Au travers par exemple de l'effort de formation, la labellisation apparaît comme un acte de reconnaissance par la FFN de la valeur des interventions développées par un club et un cap explicitement rappelé en terme de strict respect d'orientations fédérales prioritaires.

Pour obtenir les différents labels, les niveaux d'exigence posés par la FFN sont les suivants :

« Club animation » :

- ▶ Natation pour tous.
- ▶ Encadrement technique et pédagogique : BF 2 et certification fédérale des activités d'animation.
- ▶ Sauv'nage, pass'sports de l'eau.
- ▶ Deux options d'animation au moins.
- ▶ Équipement adapté et disponible.
- ▶ Dynamique de service et de cohésion.

« Club développement »

- ▶ L'accès au niveau national : pré-filière haut niveau.
- ▶ Encadrement technique et pédagogique : BF4.
- ▶ ENF.
- ▶ Championnats de France de catégories d'âge.
- ▶ Équipement : accès à un bassin et des infrastructures adaptées au niveau de pratique.
- ▶ Organisateur : niveau régional.
- ▶ Formations d'officiels.
- ▶ Dynamique de performance, de formation, de service et de cohésion.

« Club formateur »

- ▶ Éducation sportive.
- ▶ Encadrement technique et pédagogique : BF3.
- ▶ ENF.
- ▶ Organisateur : niveau départemental.
- ▶ Pass' compétition et participation à la compétition.
- ▶ Équipement : accès bassin normatif.
- ▶ Formations d'officiels.
- ▶ Dynamique de performance, de service et de cohésion.

« Club national »

- ▶ Accès au niveau international.
- ▶ Encadrement technique et pédagogique : BF5.
- ▶ ENF.
- ▶ Championnats de France.
- ▶ Licenciés sur les listes « Espoirs » au moins.
- ▶ Formations d'officiels A.
- ▶ Organisateur : niveaux interrégional et national.
- ▶ Équipement : accès à un bassin homologué et à des infrastructures adaptées au niveau de pratique.
- ▶ Dynamique de performance, de formation, de service et de cohésion.

### « Club international »

- ▶ Haut niveau.
- ▶ Encadrement technique et pédagogique : entraîneur expert.
- ▶ ENF.
- ▶ Licenciés sur les listes « Jeunes » et listes « Élite » ou « Seniors ».
- ▶ Accès aux phases finales des compétitions internationales de référence.
- ▶ Organisateur : niveaux national et international.
- ▶ Équipement : accès à un bassin homologué compatible avec l'activité internationale de référence.
- ▶ Infrastructures adaptées au niveau de pratique.
- ▶ Dynamique de performance, de formation, de service et de cohésion.

L'analyse des résultats enregistrés montre que seul un petit nombre de clubs a été jusqu'ici labellisé (à titre d'exemples : 17 clubs d'Ile-de-France sur 210, soit 8 % au 26 juin 2013 et 10 clubs de Midi-Pyrénées sur 60, soit 16 % en 2011, source site internet des CR).

C'est la raison pour laquelle cette démarche a fait l'objet d'une forte relance à la dernière AG de Millau.

La FFN a décidé d'allouer des concours spécifiques aux clubs labellisés [*notamment : ristourne de 20 % accordée sur le montant de la part fédérale pour toutes les licences enregistrées en cours de saison*<sup>49</sup> / prise en charge des coûts pédagogiques des formations aux BF4 et BF5 suivies par 3 stagiaires par an / réduction de 50 % des droits d'engagement aux épreuves nationales en natation course, natation synchronisée, eau libre et plongeon et à hauteur de 20 % en water-polo].

#### **1.4.2.3 Centre fédéral de ressources (CFR)**

La FFN a mis en place une organisation spécifique au service de ses organes déconcentrés (comités régionaux et comités départementaux) et des clubs qui lui sont affiliés dénommée « centre fédéral de ressources » (CFR).

Elle a été créée dans le cadre du plan de développement fédéral 2005-2008, la première manifestation de cette démarche ayant été l'ouverture d'un guichet unique le 1<sup>er</sup> novembre 2005. Son objectif est la diffusion d'informations, prioritairement juridique et administrative, à destination des responsables élus et techniciens des comités et des clubs. Le dispositif est descendant mais il se veut aussi remontant, à l'écoute des sollicitations et questions des clubs et comités. Les réponses apportées à des interlocuteurs précis ont vocation à être standardisées et largement diffusées. Le CFR est aisément identifiable sur le site internet de la FFN et son offre est intéressante [*fiches pratiques (vie associative, CCNS, club-employeur, responsabilités et assurances, surveillance et encadrement) ; documents « officiels » (règlements de la FFN,...) ; FAQ ; lettre d'information (« FFN direct*<sup>50</sup>*) ; liens utiles*<sup>51</sup>]. Au-delà du site internet,

---

<sup>49</sup> La FFN estime à environ 200 à 300 000 les adhérents non licenciés des clubs soit un potentiel de quasi doublement de l'effectif fédéral licencié actuel et en tout état de cause un terrain et un vecteur très privilégiés d'atteinte de l'objectif des 500 000 licences annoncé par son président.

<sup>50</sup> La parution de FFN direct a été interrompue par la fédération après le n° 15 daté d'octobre 2010. Dans son courriel de réponse aux questions de la mission sur ce sujet, le DG de la FFN a indiqué que la principale raison de cette interruption était le départ du responsable de cette publication et a évoqué la possibilité de la



deux supports papiers concourent à l'information des clubs et licenciés (*Natation magazine*, revue d'une réelle qualité) et des pratiquants et des exploitants (*Ligne d'eau*, gratuit de création récente).

Outre cette stratégie globale et structurante articulée et déclinée autour de ces 3 axes prioritaires, la FFN est obligée de faire régulièrement des rappels à la règle<sup>52</sup> (messages du SG concernant le respect des dispositions de ses statuts et des statuts types applicables aux comités régionaux<sup>53</sup>). Le directeur financier de la FFN a fait état auprès de la mission de la proposition qu'il a récemment faite au directeur général d'accompagner cette démarche de ferme rappel d'un travail de proximité avec la dispense de conseils réguliers au long de l'année aux présidents

Préconisation 3 : Créer un contexte et des modes de travail concourant à des collaborations et des complémentarités renforcées et plus régulières entre élus fédéraux, nationaux et territoriaux, cadres salariés de la FFN et personnels exerçant des missions de CTS.

## 1.5 Le secteur professionnel

Le thème de la professionnalisation de la natation n'est pas nouveau et a traversé les grands débats qui ont marqué la création de la FFNS puis de la FFN.<sup>54</sup>(il faut noter que le « A » (amateur) de la FINA perdure aujourd'hui).

Il est cependant indispensable de l'appréhender avec méthode et volontarisme pour concourir à d'utiles adaptations d'organisations en place et de fonctionnements qui ont cours.

A cet effet, il a paru opportun à la mission de multiplier les approches de ce thème qui présente de multiples facettes et enjeux.

### 1.5.1 Nageurs et nageuses

#### 1.5.1.1 Champions et argent : pas tous égaux...

La professionnalisation de la natation est d'abord celle des nageurs et des nageuses.

Il y a déjà bien longtemps que des athlètes français sont professionnels en termes de temps passé dans les bassins ainsi qu'en dehors pour bien préparer leur corps et leur esprit au plus haut niveau de la performance. Ils y consacrent tout leur temps disponible, la natation de haut niveau requérant de leur part qu'ils s'y impliquent en permanence. L'entraînement est

---

diffusion d'une newsletter interne à partir de septembre 2014 (commande a été passée en ce sens par lui-même au service informatique).

<sup>51</sup> Une consultation par la mission du site internet de la FFN le 10 avril 2014 a confirmé par ailleurs la possibilité d'accès à de nombreux dossiers à télécharger : à titre d'exemple, les statuts, le RI, le règlement disciplinaire, le règlement disciplinaire dopage de la FFN ainsi que 14 adresses de sites (ministère chargé des sports, CNOSE, CNIL, URSSAF, Legifrance).

<sup>52</sup> Cf. infra le développement sur la distance entre la fédération et ses organes déconcentrés.

<sup>53</sup> Titre VI : moyens d'actions. Article 16 : *les moyens financiers* « Le Comité Régional doit communiquer sa situation financière (recettes, dépenses, bilan) chaque année à la fédération, en même temps qu'il adresse le procès-verbal de son Assemblée Générale ».

<sup>54</sup> Cf. supra le développement sur la brève histoire de la natation.

biquotidien, le plus souvent 6 jours sur 7. Très exigeante, la pratique de la natation nécessite d'importants temps de récupération.

Ces athlètes doivent en conséquence disposer des moyens matériels et financiers correspondants. Des clubs, la fédération, des collectivités territoriales, l'État (à travers notamment le dispositif des AP, des CIP, ...) apportent des concours. Mais le montant cumulé de ces aides est rarement de nature à répondre aux besoins d'une carrière de nageur au plus haut niveau (cette observation étant encore plus vraie pour des athlètes relevant des disciplines dont la fédération est délégataire, moins médiatisées que la natation course).

Il a fallu attendre de longues années avant de voir leur valeur sportive générer des flux économiques dont les athlètes seraient les grands et directs bénéficiaires.

De très grands noms ont pourtant marqué l'histoire de la natation française :

*[Pour n'en citer que quelques uns : Jean **Taris** (vice-champion Olympique aux JO de 1934), Alex **Jany** (détenteur du record du monde du 200 m nage libre le 20 septembre 1946 à 17 ans), Alfred **Nakache** (recordman du monde du 200 m brasse le 8 juillet 1941), Monique **Berlioux** (13 titres de championne de France, dont 12 consécutifs sur une même distance le 100 m dos), Jean **Boiteux** (champion olympique aux JO de 1952), Christine « Kiki » **Caron** (vice-championne olympique aux JO de 1964), star en France et au Japon, Alain **Mosconi** (médaillé de bronze en 1968), Alain **Gottvalès** (champion d'Europe en 1962), Michel **Rousseau** (médaillé d'argent aux CM de 1973), Frédéric **Delcourt** (médaillé d'argent en 1984), Catherine **Plewinski** (médaillée de bronze en 1988 et 1992), Stéphane **Caron** (médaillé de bronze en 1988 et 1992), Franck **Esposito** (médaillé de bronze en 1992), Roxana **Maracineanu** (championne du monde en 1998 et vice-championne olympique aux JO de Sydney, mais aussi Raymond **Mulinghausen** et Nicole **Pellissard-Darrigrand**, (respectivement 20 et 17 titres de champion(ne) de France), Mady **Moreau** (médaillée d'argent au tremplin aux JO de 1952), Muriel **Hermine** (triple championne d'Europe en 1987 à Strasbourg), Virginie **Dedieu** (triple championne du monde et médaillée olympique)].*

Ce n'est qu'au tournant des années 2000 et plus particulièrement avec le « phénomène » Laure Manaudou, médaillée d'or, d'argent et de bronze aux J.O d'Athènes en 1996, que des nageuses et des nageurs vont connaître une forte médiatisation et, à l'instar de joueurs/euses de tennis ou de golf, exploiter leur image. La couverture médiatique des grands événements, championnats du monde et surtout jeux olympiques, est le premier facteur contributeur et explicatif de cette évolution. 57 % des téléspectateurs des JO de Londres de 2012 indiquent avoir suivi avec bonheur la natation. Celle-ci se classe ainsi en première position et devance l'athlétisme (53 %), le handball (47 %) et le judo (32 %). Les victoires sont indispensables car, associées à la perception de valeurs (rigueur, travail, humilité) et à la beauté des corps, elles placent les athlètes sur le devant de la scène.

Il convient néanmoins de prendre garde au fait que cette « starisation » ne concerne qu'un nombre encore très réduit d'athlètes. Par ailleurs, à niveau de hautes performance voisines, ces sportifs/ives ne sont pas traités à l'identique par les médias ainsi que par les entreprises.

Quelques exemples :

***Camille Lacourt**, champion du monde en 2011 à Shanghai, premier champion du monde de l'histoire de la natation française du 100 mètres dos<sup>55</sup>, 4<sup>ème</sup> aux JO de Londres sur 100 m dos, a perçu au total environ 500 000*

---

<sup>55</sup> En partageant sa médaille d'or avec Jérémy Stravius, auteur d'un temps identique.

€ sur l'année 2013<sup>56</sup> : âgé aujourd'hui de 28 ans, il entend être présent aux JO de Rio et a signé fin 2010 avec le groupe français de cosmétiques Clarins un partenariat de 6 ans d'un montant de 200 000€ par an ; ses contrats publicitaires avec des équipementiers ainsi qu'avec Chanel lui rapportent près de 300 000€ ; enfin, le Cercle des Nageurs de Marseille (CNM) lui verse 15 000€ par an. Le contrat de partenariat signé avec Clarins est intéressant dans la mesure où il prévoit que C. Lacourt intégrera l'entreprise à l'arrêt de sa carrière sportive. Il est conseillé dans ses placements par l'Union Financière de France (UFF).

**Alain Bernard**, premier champion olympique français du 100 m nage libre (2008), est en 2014 en contrat avec 9 partenaires<sup>57</sup> : Arena (équipementier), CN Antibes (entraînements, stages), EAFIT (compléments alimentaires), EDF, Eurosport (consultant), Homair Vacances (campings villages), Honda, Octant Architecture Workout (salle de sport). Avant les JO de Pékin, A. Bernard avait signé un contrat avec le ministère de la défense et avait intégré la gendarmerie. Mais après avoir passé avec succès les épreuves du concours de sous-officier, il a pris la décision au printemps 2012, à quelques mois d'intégrer l'école de sous-officier, de ne pas poursuivre dans cette voie. Il a monté sa société avec 2 associés à Antibes et ouvert le 2 janvier 2014 une salle de coaching personnalisé et de remise en forme de 250 mètres carrés, dénommée « Workout Alain Bernard Concept », avec l'ambition de franchiser des installations sur la Côte d'Azur. Les montants de ces différents partenariats vont de 5 000€ à 100 000€.

**Laure Manaudou**, dix ans après son titre olympique sur 400 m (JO d'Athènes en 2004), réunit en 2014 6 partenaires sur son nom : Brin D'Amour (ligne de bijoux fantaisie), Envigo (aquabiking cabines individuelles), Hitmusic (casques audio), Mondial Piscine, Reebok, Topset (ligne de maillots de bain). Elle participe par ailleurs à de nombreux séminaires d'entreprise. Depuis 2011, année de la signature de son premier contrat avec l'équipementier Arena, elle a signé avec 17 partenaires commerciaux. Durant sa carrière (2001-2012), le montant cumulé de ses revenus s'est établi à 10,6 millions d'euros.<sup>58</sup>

**Hugues Duboscq**, triple médaillé olympique<sup>59</sup>, a signé un contrat en 2007 avec la Défense et est entré dans la gendarmerie. A sa sortie de l'école de sous-officiers de Châteaulin après 9 mois de formation, il a été affecté à la gendarmerie maritime en qualité de gendarme plongeur de bord dans le peloton de sûreté maritime et portuaire du Havre. Il touche en 2014 une solde de 1 800€ nets par mois et a indiqué, lors d'une récente interview,<sup>60</sup> que ses contrats de partenariat comme nageur lui rapportaient 3 500 à 4 000€ par mois.

### **1.5.1.2 Une situation juridique des nageurs et des nageuses marquée par une réelle ambiguïté**

Même si le niveau de leur rémunération par les clubs auprès desquels ils sont licenciés et au sein desquels ils s'entraînent sont fréquemment assez modestes<sup>61</sup>, il n'en demeure pas moins que des juristes se sont interrogés et continuent de s'interroger sur la nature du lien unissant l'athlète et son club. Ainsi, les auteurs de l'étude<sup>62</sup> « La professionnalisation de la natation. État des lieux - Perspectives » notent que, dans la mesure où il y a prestation de travail, lien de subordination et rémunération, il apparaît bien que les conditions sont remplies pour que le lien nageur/club soit qualifié de contrat de travail.

---

<sup>56</sup> Source : *Le Figaro Magazine*, 26 avril 2013.

<sup>57</sup> Source : *L'Équipe*, 27 mars 2014.

<sup>58</sup> Source : *L'Équipe*, 27 mars 2014.

<sup>59</sup> 3 fois médaillé de bronze, à Athènes(1) et à Pékin (2).

<sup>60</sup> Au journal *L'Équipe*, 27 mars 2014.

<sup>61</sup> Camille Lacourt a indiqué 15 000 €, cf. supra.

<sup>62</sup> Charles Fortier, David Jacotot, Gérald Simon, Vincent Thomas. Il convient de souligner que cette étude juridique de novembre 2007 a été réalisée à la demande de la FFN (lettre de mission datée du 22 février 2007 de son président au laboratoire de droit du sport /LDS de l'Université de Bourgogne). Les développements qui suivent reprennent les constats initiaux opérés par les auteurs.

Il s'agirait d'un contrat de travail à durée déterminée (CDD) celui-ci étant en effet conclu dans un domaine où il est d'usage de ne pas recourir à un tel type de contrat.<sup>63</sup>

Le nageur est alors un sportif professionnel qui se consacre, à titre exclusif, à l'entraînement afin de participer aux compétitions et éventuellement aux activités de promotion organisées par son club. En contrepartie, le club lui verse un salaire.

Il est a priori étonnant de constater que le nageur et le club concluent rarement un tel contrat de travail mais on sait que le coût du travail est souvent évoqué comme un frein au développement du salariat et le manque de ressources financières est souvent mis en avant par des clubs.

En conséquence, des formes de contournements du « contrat de travail de nageur » peuvent parfois être utilisées : « contrats d'image » et/ou « d'équipement ». S'il est juridiquement possible de cumuler de tels contrats avec un contrat de travail, ils se substituent parfois à lui dans la réalité. Les « contrats d'image » ont pris aujourd'hui beaucoup de place et d'importance dans le domaine de la natation de haut niveau. Le ministère chargé des sports ne dispose pas de données particulières sur ce sujet alors même que la plupart des sportives et sportifs concernés perçoivent des aides personnalisées<sup>64</sup>.

D'autres clubs rétribuent leurs nageurs sans cadre juridique précis. Le droit s'accommodant mal du vide, le cadre juridique existe en réalité : dans ces hypothèses, les clubs concluent un contrat de travail sans même le savoir ou en avoir véritablement conscience. Surtout, les indemnités ou les défraiements résistent de plus en plus mal à la vigilance de l'URSSAF ou de l'administration fiscale. S'il est saisi, le juge recherchera s'il y a ou non lien de subordination, sur la base de la méthode du faisceau d'indices, (*cf. supra*).

Il est vrai également que les dispositions réglementaires en vigueur (notamment celles de la convention collective nationale du sport /CCNS) ne facilitent pas toujours la clarification de la situation d'athlètes. Ainsi, aux termes de l'article 12-3-1-1, «*le sportif professionnel mettra à disposition de son employeur contre rémunération ses compétences, son potentiel physique et ses acquis techniques et tactiques, le temps de préparer et de réaliser une performance sportive dans le cadre d'une compétition ou d'un spectacle sportif de façon régulière ou occasionnelle, ainsi que, accessoirement, les activités de représentation qui en découlent* ».

A l'examen et surtout à l'expérience, la distinction entre le statut de professionnel et la situation réelle de nombreux sportifs/ives amateurs n'est pas aussi clairement tranchée que pourraient le laisser supposer certains éléments d'analyse.

---

<sup>63</sup> Cf. l'article L. 122-1-1 3° du code du travail. Par ailleurs, la convention collective nationale du sport (CCNS) contient un chapitre 12 intitulé "Sport professionnel". Elle le définit comme "une activité économique étroitement liée aux impératifs et aux aléas de la compétition sportive, dont la nature et les conditions d'exercice ont une incidence nécessaire sur les conditions d'emploi, de travail, de rémunération ainsi que sur les garanties sociales à définir pour les salariés visés au présent chapitre : les sportifs professionnels et leurs entraîneurs". Et selon l'article 12.1 de la CCNS, les dispositions du chapitre 12 s'appliquent "aux entreprises (associations ou sociétés) ayant pour objet la participation à des compétitions et courses sportives, et qui emploient des salariés pour exercer, à titre exclusif ou principal, leur activité en vue de ces compétitions". Autrement dit, dès lors que le contrat de travail lie une association et un nageur et que la prestation exigée de ce dernier est de s'entraîner et de participer aux compétitions, ce contrat est un CDD dit "d'usage".

<sup>64</sup> Ministère chargé des sports (DS/ bureau de l'économie du sport et du sport professionnel /DSA4), entretien avec la mission du 21 février 2014.

La distinction opérée par la CCNS entre sportifs (ici nageurs professionnels) et amateurs résiste mal à l'examen du juge.<sup>65</sup>

Préconisation 4 : La FFN doit impérativement intervenir auprès des clubs qu'elle labellise, avec lesquels elle contracte et qu'elle soutient aux plans humain et financier (avec le concours de l'État) pour les accompagner en matière d'expertise juridique et conditionner son soutien à la mise en œuvre de solutions conformes aux dispositions légales et réglementaires en vigueur.

### 1.5.2 La situation juridique de l'entraîneur<sup>66</sup> n'est pas toujours parfaitement explicite

L'entraîneur est bien sûr un rouage essentiel et entretient en effet des relations privilégiées avec les nageurs/euses. Par ailleurs, c'est un acteur fort, et même dominant, du projet sportif validé et promu par le club.

Deux conséquences au moins se dégagent de la place centrale qu'il occupe dans la natation de haut niveau :

- a) l'accèsion des nageurs au plus haut niveau de compétition suppose le recrutement par un club d'un entraîneur « professionnel », c'est-à-dire d'une personnalité qui possède à la fois une compétence technique reconnue par la détention d'un diplôme et une capacité à manager des individus, voire une équipe, vers la performance. Il lui faut donc le savoir et le savoir-faire. Il lui faut également un statut qui lui permette de se consacrer pleinement à la préparation des athlètes. A l'examen, cette question est correctement appréhendée et l'entraîneur dispose d'un contrat en bonne et due forme<sup>67</sup>.
- b) ainsi identifié comme la cheville ouvrière du projet sportif, il doit bénéficier d'un environnement en adéquation avec ledit projet : équipe de dirigeants sensibilisés aux enjeux du haut niveau et lui en fournissant les moyens ; équipe d'entraîneurs partageant ses ambitions et prêts à le seconder le cas échéant.

Parce qu'il est au cœur du système, il noue des relations avec toutes les parties prenantes : nageur et club mais aussi avec fédération et notamment la direction technique nationale.

Son positionnement s'avère dès lors ambigu en raison des intérêts de ces différents acteurs qui ne sont pas toujours convergents.

La rupture du contrat de travail de l'entraîneur provoque ainsi parfois le départ du nageur ou de la nageuse.

---

<sup>65</sup> Selon certains juges, les situations de sportifs dits amateurs, rémunérés en particulier par leurs clubs, pourraient entrer dans la définition du sportif professionnel.

<sup>66</sup> Homme ou femme.

<sup>67</sup> Même si l'on a pu observer qu'au moment des départs d'entraîneurs de clubs, l'interprétation de dispositions des contrats signés pouvait ne pas être partagée.

Par ailleurs, un entraîneur ne peut pas accompagner en règle générale « son »/ « sa » nageur/euse appelé(e) en sélection nationale, à moins d'être lui-même entraîneur national<sup>68</sup> ou accrédité par la fédération. Or la proximité entre l'entraîneur et l'athlète est bien évidemment déterminante en compétition.

Cette question est évidemment bien connue à la fois des entraîneurs, des athlètes et de la fédération.

C'est à cet effet que la DTN organise des rapprochements fréquents, tout au long de l'année, entre les entraîneurs nationaux et les athlètes sélectionnables en équipe de France, en présence des entraîneurs de club. Telle a été la présentation faite par le DTN, Lionel Horter, des objectifs et de l'organisation des stages (notamment de ceux de Mulhouse et de Font-Romeu en 2014 inscrits dans le cadre de l'opération « Tokyo 2020 »).

### **1.5.3 La nécessaire adaptation des structures juridiques et économiques de clubs**

Les solutions envisageables s'articulent autour d'une alternative : soit le club crée une société sportive (SAOS, SASP, EUSRL<sup>69</sup>), soit il conserve sa structure associative mais en sectorisant des activités et des règles adaptées en matière de représentation au sein des instances dirigeantes pour que le « secteur sportif » puisse peser effectivement dans les orientations stratégiques arrêtées et mises en œuvre.

### **1.5.4 L'accompagnement et l'évaluation assurés par la FFN à travers le dispositif de « labellisation des clubs »<sup>70</sup>**

Le dispositif de labellisation des clubs doit être mis à profit par la FFN pour accompagner, soutenir et évaluer les indispensables évolutions juridiques et économiques à mener à bien. A cet endroit, l'octroi des labels « club national » et « club international » devra être assuré avec la plus grande rigueur et faire l'objet d'un suivi et d'une évaluation réguliers et exigeants.

### **1.5.5 La situation spécifique du water-polo/ la ligue promotionnelle de water-polo**

La ligue promotionnelle de water-polo (LPWP) a été créée fin 2012 par la fédération [cf. le nouvel article des statuts de la FFN : « Il est institué, au sein de la fédération française de natation, un organisme dénommé « Ligue Promotionnelle de Water-polo » (LPWP). Cet organisme est responsable de la gestion des activités du water-polo (Championnats de France Élite) par délégation du comité directeur de la Fédération Française de Natation ». ]

La LPWP a tenu son assemblée générale constitutive le 1<sup>er</sup> décembre 2012. C'est une association loi 1901 déclarée (*Journal officiel* du 26 janvier 2013<sup>71</sup>) et non une simple commission fédérale (existant par ailleurs sous le nom de « sous-commission water-polo ») dépourvue de toute personnalité morale et de toute autonomie financière.

---

<sup>68</sup> Les missions nationales, appréciées comme des fonctions officielles, confiées aux entraîneurs nationaux Denis Auguin, Romain Barnier, Fabrice Pellerin permettent, pour l'heure (mais cet équilibre est et reste fragile) de surmonter sans difficulté particulière ce sujet souvent délicat, lors des grandes échéances internationales.

<sup>69</sup> Société anonyme à objet sportif / société anonyme sportive professionnelle / entreprise unipersonnelle sportive à responsabilité limitée.

<sup>70</sup> Cf. supra le développement sur la labellisation des clubs.

<sup>71</sup> La LFP (football) est née en 1932, la LNBB (basket-ball) et la LNVB (volley-ball) en 1987, la LNR (rugby) en 1998, la LNH (handball) en 2007.

Elle fonctionne au sein de la fédération pour une durée de 20 ans renouvelables avec des compétences volontairement très ciblées (organisation, réglementation et gestion des championnats de France « Élite » masculin et féminin). Elle est placée sous le contrôle permanent de la FFN<sup>72</sup> (*avec une référence aux instances statutaires de la FFN, au bureau, au comité directeur mais pas à la DTN, excepté lorsqu'il est fait mention des membres disposant, de droit, d'une voix délibérative au sein de l'AG « le président de la FFN, le DTN ou leur représentant » ou d'une voix consultative au sein du comité directeur,<sup>73</sup> le président de la FFN y ayant voix délibérative).*

L'article 8 de ses statuts («*Limites de compétence*») donne une liste des périmètres restant du domaine exclusif de la FFN [*organisation des championnats nationaux autres que Pro A et B masculins et féminins seniors, sélections en équipe nationale, organisation des activités des équipes de France, organisation des contrôles et du suivi médical des jeunes, pouvoir disciplinaire, gestion et formation de l'arbitrage/désignations des délégués et des arbitres*]

Si elle a la personnalité morale et dispose d'un budget, son autonomie est très encadrée par la fédération [cf. article 19-b, *Autonomie financière* : « la LPWP dispose d'une autonomie de gestion. A ce titre, il est institué un budget autonome au sein du budget de la FFN, identifié « LPWP Élite ». En cas de bilan de fin d'exercice déficitaire, ils [les instances décisionnaires et les clubs membres de LPWP] pourvoient sur leurs fonds propres, sans recours aux finances fédérales autres que celles prévues initialement, à l'équilibre des comptes de la LPWP »].

Ancien international et membre de l'équipe de France présente aux JO de Séoul et de Barcelone, Marc Crousillat est le premier président de la Ligue, son mandat étant de 4 ans.<sup>74</sup>

Outre son assemblée générale, la LPWP est administrée par un comité directeur et un bureau.<sup>75</sup>

Elle dispose d'un bureau au siège de la FFN à Pantin ainsi que d'un salarié qu'elle rémunère et bénéficie d'une subvention fédérale annuelle de 50 000€.

***Interrogé par la mission sur le sujet des relations juridiques FFN/LPWP, le ministère chargé des sports (direction des sports /bureau DSA4) a indiqué qu'il n'avait pas été informé de la modifications des statuts de la fédération sur ce point et que les demandes d'explication présentées sous forme de questions orales à l'occasion de la dernière réunion préparatoire à la signature de la convention d'objectifs n'avaient pas encore reçu de réponse.***<sup>76</sup>

---

<sup>72</sup> Cf. le titre 2 « Compétence générale », article 7 : les décisions de la LPWP ne seront pas immédiatement exécutoires, lorsque les décisions, qui sont soumises en application des présents statuts, sont expressément subordonnées à un agrément du comité directeur fédéral ou du bureau fédéral ».

<sup>73</sup> 11 membres.

<sup>74</sup> 1992 est la dernière participation du water-polo masculin français aux JO (L'équipe de France féminine n'a jamais pris part aux Jeux).

<sup>75</sup> Composé de 5 membres.

<sup>76</sup> En application des dispositions, d'une part de l'article R131-26, d'autre part de l'article R 132-27 du code du sport, les modifications relatives aux statuts et aux modalités d'élection doivent être communiquées à la tutelle (cf. développement sur les agréments).

La LPWP compte 18 clubs (de Pro A) :

- 12 masculins/M (CN Marseille, CN Noiséens<sup>77</sup>, CN Senlis PSO, Dauphins FC Sète, EN Lille Métropole, FNC Douai, Montpellier WP, Olympic Nice natation, Pays d'Aix Natation, Reims Natation 89, SN Taverny 95, Team Strasbourg) ;
- 6 féminins/F (Lille UC Natation, Olympic Nice Natation, Union Saint Bruno Bordeaux, NC Angérien<sup>78</sup>, ASPTT Nancy, SN Taverny 95).

Le tout récent champion de France M, le « Montpellier WP », comptait en ouverture de saison 2013/2014, sur un effectif de 13 joueurs, 3 étrangers (2 Hongrois et un Croate). Son adversaire malheureux<sup>79</sup> de la finale, le « CN Marseille », sur le même effectif total comptait lui aussi 3 étrangers (un Italo-canadien et 2 Serbes).

S'agissant des féminines, le LUC Natation comptait<sup>80</sup> 3 étrangères, l'O. Nice Natation 2, l'USB Bordeaux 3 (+1 joueuse franco-marocaine), le NC Angérien 3. Deux équipes ne comptaient pas d'étrangères<sup>81</sup> : l'ASPTT Nancy et le SN Taverny 95.

L'une des orientations et préconisations prioritaires de la LPWP est la signature et la transmission à elle-même par tous les clubs de contrats avec leurs joueurs internationaux.<sup>82</sup> Son président a adressé un courrier assorti d'un cahier des charges à tous les clubs membres de la Ligue dans lequel il a mis l'accent sur le niveau des contraintes imposées aujourd'hui aux internationaux.<sup>83</sup>

Au cours des entretiens avec différents responsables, élus et techniciens, la mission a perçu des tensions mais surtout un très réel sujet de positionnement entre acteurs LPWP, clubs, président de la FFN, commission fédérale de développement du water-polo<sup>84</sup>, commission fédérale des juges et arbitres, sous-commission fédérale des arbitres water-polo, DTN, directeur de la discipline water-polo.

Schématiquement, la LPWP considère qu'elle ne dispose pas d'assez de marges de manœuvre pour pouvoir exprimer son potentiel d'initiative et d'action. Elle fournit notamment comme exemple l'arbitrage et la désignation des arbitres<sup>85</sup>, estimant qu'elle pourrait avoir en la matière une vraie valeur ajoutée. La LPWP dit regretter « le poids des procédures » puisqu'elle est obligée de faire état de ses demandes, en matière d'arbitrage, auprès du président<sup>86</sup> de la commission (globale, toutes disciplines confondues) des juges et arbitres. Elle note que la bonne utilisation de sa connaissance des acteurs et des contextes serait de nature à permettre des désignations mieux adaptées d'arbitres évitant, ainsi, à son avis, des frais inutiles pour les clubs. Indéniablement, la grève des arbitres, organisée il y a 2 saisons, a laissé des traces. Les arbitres avaient fait grève

---

<sup>77</sup> Noisy-le-Sec.

<sup>78</sup> Saint-Jean-d'Angély.

<sup>79</sup> Battu 17/16 à l'issue de la série de penalties (les 2 clubs avaient fini le match à égalité).

<sup>80</sup> Ici aussi sur un effectif total de 13 poloïstes.

<sup>81</sup> A tout le moins dans leurs effectifs initiaux.

<sup>82</sup> La LPWP compte une commission « statuts des joueurs et joueuses de water-polo ».

<sup>83</sup> Dans les années 80/90, il y avait 10 jours de stage par an contre 100 jours aujourd'hui. Lui-même travaillait dans une entreprise privée et s'entraînait parallèlement) et n'a perçu sa première rémunération (de 2000 F) versée par son club de Marseille qu'en 1988, à l'âge de 28 ans. Les employeurs étaient souvent remboursés par la FFN (entretien de la mission avec Marc Crousillat, 14 mai 2014).

<sup>84</sup> Présidée par Richard Papazian, membre du comité technique water-polo de la FINA mais non membre du comité directeur de la FFN.

<sup>85</sup> Les clubs paient des droits d'engagement qui servent notamment à couvrir les coûts de l'arbitrage. Ceux-ci représentent près de 450K€ par an pour l'ensemble des championnats. Chaque club de pro A verse à la FFN 12 000€.

<sup>86</sup> Denis Cadon. Cette commission compte 6 membres.



*pour obtenir de nouveaux modes de défraiements et de remboursements. L'accord trouvé n'avait cependant satisfait complètement personne. La question de l'arbitrage est centrale en water-polo (coûts de l'arbitrage, formation des arbitres, détection de nouveaux candidats hommes et femmes).*

Elle met également en avant des dysfonctionnements liés au report à la dernière minute de réunions, soulignant par la même le besoin d'une plus grande autonomie. Le président de la LPWP a cité ainsi le report de 2 séances de travail qui devaient être consacrées aux centres de formation des clubs.

La FFN estime pour sa part que la LPWP est tentée de sortir de ses prérogatives et ne facilite pas toujours ainsi le travail de la DTN, de la sous-commission arbitres water-polo et de la commission des juges et arbitres, alors même qu'elle est de création récente et que son bon positionnement ne saurait être encore effectif. A titre d'exemple d'après elle, les 12 clubs de Pro A M en sont à des stades de développement très différenciés.

La LPWP a passé contrat avec un bureau de presse/agence de communication « *North Communication* » pour assurer la valorisation des championnats qu'elle gère dans les médias. Elle a aussi un partenariat avec « *Mikaza* » qui est devenu le ballon officiel des championnats Pro A<sup>87</sup>. Il y a, dans l'organisation et le discours, une volonté de finalisation et de mise en œuvre d'une stratégie autonome dans les secteurs de la communication et du marketing.

Les deux parties s'accordent cependant pleinement sur le fait que la finalité de leurs actions reste la performance des équipes de France, en particulier dans la perspective des tous prochains championnats d'Europe (H et F).

A cet égard, la LPWP considère toutefois que la FFN ne fait pas suffisamment d'efforts financiers pour les joueuses et joueurs des équipes de France.

### *Des écarts considérables entre la situation des joueurs*

Alors que Michaël Bodegas<sup>88</sup> se voit proposer 65 000 € par an pour jouer sous les couleurs de l'Italie, il perçoit actuellement un forfait journalier de 38 € lors des regroupements de l'équipe de France.

Dénes Andor Varga (né en 1987), joueur emblématique de l'équipe de Hongrie médaillée d'or aux jeux olympiques de Pékin, gagnait, il y a peu, près de 130 000 € nets par an.

C'était également le cas du Serbe Filip Filipovic (né en 1987), désigné en 2011 meilleur poloïste du monde par la fédération internationale de natation amateur (FINA). L'élection a été organisée par le magazine mondial « *FINA Aquatics* ». L'intéressé a remporté en 2011 avec la sélection serbe la Ligue mondiale et la médaille d'argent au championnat du monde à Shanghai.

Igor Milanovic (né en 1965) était le joueur vedette de l'équipe yougoslave devenue championne olympique en 1984 et 1988, championne du monde en 1986 et 1991 et d'Europe en 1991. Il fut l'un des meilleurs joueurs de l'histoire : en 20 ans de carrière et 349 sélections,

---

<sup>87</sup> La LPWP a créé une commission « marketing, communication, partenariat ».

<sup>88</sup> La capitaine de l'équipe de France a signé pour une nouvelle saison avec Brescia, vice-champion d'Italie. Elu révélation du Championnat italien et 2<sup>ème</sup> meilleur joueur, il est le seul international à évoluer hors de la Pro A (source : *L'Equipe* du 14 juillet 2014).

il marqua 540 buts. Véritable « dieu vivant » dans son pays et hors des frontières, il bénéficiait d'un statut de star.

A titre de comparaison, le budget sportif de l'équipe de Serbie est de l'ordre de 900 000 € dans un pays où le salaire mensuel moyen est de l'ordre de 700 €.

### 1.5.6 Les agents de sportifs<sup>89</sup>

- *Le règlement fédéral relatif aux agents de sportifs*

Le comité directeur de la FFN a adopté le 19 février 2000 un règlement ayant pour objet de préciser les modalités de délivrance et de retrait de la licence d'agent sportif ainsi que les conditions d'exercice de cette profession dans les disciplines de la natation (natation course, plongeon, water-polo, natation synchronisée et natation en eau libre).

Afin de prendre en compte les dispositions de la loi n° 2010-626 du 9 juin 2010 et du décret n°2011-686 du 16 juin 2011 encadrant la profession d'agent sportif, le règlement a été modifié par décision du comité directeur de la FFN lors de sa séance des 7 et 8 octobre 2011. Il a été transmis pour avis au ministre chargé des sports le 29 novembre 2011 puis soumis au comité directeur de la fédération lors de sa séance des 2 et 3 mars 2012 et voté par l'AG des 14 et 15 avril 2012 à Dunkerque.

- *Composition de la commission des agents sportifs<sup>90</sup> :*

MEMBRES AVEC DROIT DE VOTE	TITULAIRE	SUPPLÉANT
Le président	Georges KIEHL	Evelyne CIRIEGI
Une personnalité qualifiée choisie en raison de ses compétences dans les disciplines	Lucien GASTALDELLO	Georges PECHERAUD
Une personnalité qualifiée choisie en raison de ses compétences en matière juridique	Caroline LEFRANC	Mélanie GUEDE
Une personnalité représentative des associations sportives, des sociétés sportives ou des organisateurs de manifestations sportives des disciplines	Pierre GROBBOIS	Laurette BERTON
Un sportif des disciplines	Laurent VIQUERAT	Roxana MARACINEANU
Un entraîneur des disciplines	Denis AUGUIN	Jérôme DIMITRI
MEMBRES AVEC VOIX CONSULTATIVES	TITULAIRE	SUPPLÉANT
Délégué aux agents sportifs	Annabelle KALICKY	Louis-Frédéric DOYEZ
Le DTN ou son représentant	Lionel HORTER	Patrice CASSAGNE
Un représentant du CNOSF	Jean-Pierre KARAQUILLO	Romain NOEL

<sup>89</sup> Hommes ou femmes.

<sup>90</sup> Source : Michel Sauget, SG de la FFN, 10 juin 2014.

- Incompatibilités identifiées

Le règlement fédéral précise que « nul ne peut obtenir ou détenir une licence d'agent sportif :

- a) S'il exerce, directement ou indirectement, en droit ou en fait, à titre bénévole ou rémunéré, des fonctions de direction ou d'entraînement sportif soit dans une association ou une société employant des sportifs contre rémunération ou organisant des manifestations sportives, soit dans une fédération sportive ou un organe qu'elle a constitué, ou s'il a été amené à exercer l'une de ces fonctions dans l'année écoulée ;
- b) S'il est ou a été durant l'année écoulée actionnaire ou associé d'une société employant des sportifs contre rémunération ou organisant des manifestations sportives ;
- c) S'il a fait l'objet d'une sanction disciplinaire au moins équivalente à une suspension par la FFN à raison d'un manquement au respect des règles d'éthique, de moralité et de déontologie sportives ;
- d) S'il est préposé d'une association ou d'une société employant des sportifs contre rémunération ou organisant des manifestations sportives ;
- e) S'il est préposé d'une fédération sportive ou d'un organe qu'elle a constitué ... ».

- Réunions de la commission<sup>91</sup>

La commission des agents (de) sportifs a été réunie à 6 reprises, au siège de la FFN à Pantin, depuis sa création : 17 octobre 2004, 5 février et 9 avril 2005, 18 mai et 16 novembre 2010.

**La mission constate que la commission n'a pas été réunie entre 2005 et 2010 et ne l'a plus été depuis 2011 (compte tenu de la prise en charge d'une partie de l'organisation par le CNOSF).**

- Candidatures

Entre 2011 et 2013, 5 dossiers ont été déposés.

Seuls 4 candidats (H/F) se sont présentés aux épreuves (1 en 2011 ; 0 -candidate absente- en 2012 ; 3 en 2013). Aucun de ces 4 candidats n'a obtenu une note lui permettant de poursuivre l'examen au-delà de la première épreuve. Non admis à la première épreuve, les candidats n'ont pas été autorisés à se présenter à la seconde.

Avant 2011, aucun candidat ne s'était présenté à cet examen. L'année 2013 a donc vu un nombre de candidatures en hausse marquée.

Cette augmentation pourrait être interprétée comme le signe d'un intérêt croissant pour l'obtention de ce diplôme, en vue de l'exercice ultérieur de la profession d'agent même si les résultats n'ont pas été à la hauteur des attentes des candidats. Il n'en demeure pas moins que

---

<sup>91</sup> Source : Annabelle Kalicky, responsable du service juridique de la FFN, réponses aux questions de la mission par courriel du 19 juin 2014.

le nombre de 4 candidats est faible <sup>92</sup> en regard du nombre croissant de nageuses et de nageurs qui « vivent de leur art » et sont professionnels de fait à défaut de l'être toujours de façon explicite de droit.

Il est ici intéressant et opportun de revenir sur les débats qui ont marqué les premiers échanges tenus à l'occasion de la séance d'installation<sup>93</sup> de la commission des agents (de) sportifs et ont porté sur la définition juridique de cet agent au regard des textes imposant la réglementation de cette profession. Une acception large des missions de l'agent, et donc du travail de la commission, serait de considérer que les actions concernées sont toutes celles qu'un tiers fait pour rentabiliser au mieux la carrière sportive d'un athlète.

Ainsi est agent, et donc soumis à l'obligation de se voir délivrer une licence en tant que tel par la commission fédérale, celui/celle qui à la fois aide le sportif à être recruté par les meilleurs clubs et/ou organisateurs d'événements sportifs et celui qui négocie en faveur de l'athlète qui le rémunère, le caractère patrimonial - si on devait le reconnaître- des droits de la personnalité du sportif, à savoir son nom et son image. Il s'agit là d'une conception large des actions d'un agent qui induirait une compétence large de la commission des agents.

L'examen des dispositions de la loi permet une autre interprétation beaucoup plus restrictive. Celle-ci se fonderait d'ailleurs sur une démarche qui se veut plus juridique ayant pour objet d'opérer des distinctions à l'intérieur des différentes opérations juridiques qu'est susceptible de mener un tiers dans le cadre de la gestion des intérêts d'un sportif.

Il y aurait ainsi lieu de distinguer l' « opération de placement » d'un sportif auprès d'un recruteur de celle de l' « exploitation patrimoniale de droits de la personnalité » (contrat d'utilisation de l'image, du nom, de publicité,...).

Au cours de sa deuxième réunion<sup>94</sup>, la commission a décidé que : « Les compétences de la commission se limitent aux « agents de sportifs » qui exercent contre rémunération l'activité de placement d'un sportif auprès d'une entité sportive (organisateur de compétitions ou clubs) dans le cadre de l'exercice d'une activité sportive. Les contrats d'image n'entrent donc pas dans le cadre de ce sujet ».

A l'occasion de sa 3<sup>ème</sup> réunion<sup>95</sup>, la commission des agents (de) sportifs a décidé d'une licence pour l'ensemble des disciplines de la natation (alors qu'elle avait souhaité, lors de ses deux premières séances, une licence par discipline).

Le CNOSF a par la suite constitué, en application des dispositions du décret du 16 juin 2011<sup>96</sup>, la commission interfédérale des agents sportifs (CIAS) qui comprend un membre de chacune des commissions d'agents sportifs des fédérations. La CIAS participe

---

<sup>92</sup> Même si « de nombreuses personnes ont contacté le service juridique pour obtenir des renseignements sur l'examen et la date limite pour le dépôt des dossiers d'inscription est le vendredi 3 décembre 2010 » (compte-rendu de la réunion du 16 novembre 2010).

<sup>93</sup> 17 octobre 2014.

<sup>94</sup> 5 février 2005

<sup>95</sup> 18 mai 2010

<sup>96</sup> Décret no 2011-686 du 16 juin 2011 encadrant la profession d'agent sportif / décret d'application de la loi du 9 juin 2010 codifié : nouveaux articles R.222-2 et R222-5 du code du sport.

avec les commissions des agents sportifs des fédérations à l'organisation de l'examen de la licence d'agent sportif. Deux personnes de la FFN ont été nommées à la CIAS.<sup>97</sup>

Au cours de la première réunion de la CIAS du 5 août 2011 a été fixée l'organisation matérielle de la première épreuve : date de la première épreuve, date limite de transmission des dossiers au CNOSF, nature de l'épreuve et programme.

*La mission constate que la mise en œuvre des dispositions légales et réglementaires en vigueur par la FFN est satisfaisante mais qu'il existe un véritable décalage entre le nombre de nageuses et de nageurs potentiellement concernés et l'absence d'agents de sportifs titulaires d'une licence délivrée à cet effet par la FFN.*

*S'il est toujours possible de mettre en avant des différences, voire des divergences, d'interprétation, de dispositions légales et réglementaires, la mission s'interroge explicitement sur la situation actuelle<sup>98</sup>.*

## 1.6 La communication et le marketing

Le service marketing-communication de la FFN compte 5 agents et bénéficie à l'heure actuelle du concours d'un personnel en contrat de qualification et de deux stagiaires. Le responsable du service est Adrien Chandou,<sup>99</sup> assisté de deux adjoints, l'un responsable communication presse, l'autre responsable édition. Une chargée de communication presse et un chargé de marketing complètent l'effectif.

L'organisation actuelle est le résultat d'un projet collectif présenté par le responsable du service et ses 2 adjoints<sup>100</sup> au président de la FFN, après validation préalable par le directeur général, dans le prolongement des championnats du monde de Barcelone de 2013. L' élu référent du service communication marketing est depuis plusieurs années le président de la fédération lui-même.

Un plan d'actions 2013-2016 a été proposé par le responsable du service au directeur général qui l'a validé puis porté devant le comité directeur. Ce plan intégrait d'une part une série

---

<sup>97</sup> Camille Scellier, déléguée aux agents sportifs, titulaire et Annabelle Kalicky, déléguée aux agents sportifs, suppléante.

<sup>98</sup> A titre d'illustration, la simple visite réalisée par la mission, à partir d'un point d'entrée « natation agents de sportifs » du site internet de « Pimiento Agency » permet de constater que cette « agence de marketing et de représentation de sportifs et de personnalités » fournit des prestations dans les domaines de la « gestion d'image » (participation à des shootings, recherche et activation de partenariats (prospection, proposition de RP,...), du marketing/sponsoring (transaction de contrats d'image,...), de l'événementiel (conception et organisation d'événements externes (événements grand public, lancement de produits, soirée de gala) et d'événements internes (« incentives » sur mesure, séminaires, congrès) gère l'image de Fabien Gilot, Maxime Bussière, Romain Magula, Benjamin Stasiulis, Laure Manaudou, Florent Manaudou, Camille Lacourt, Giacomo Perez-Dortona).

Par ailleurs, Didier Poulmaire, avocat et dirigeant du cabinet 3A, s'est longtemps occupé des intérêts de L. Manaudou. En outre, Sophie Kamoun, ex-nageuse de haut niveau, ancienne chargée de la communication à la FFN puis directrice de la communication France chez Nike, actuellement directrice de l'agence SK communication et de « July 29 sports management, représente les intérêts de Y. Agnel et de C. Muffat. Sollicitée à deux reprises par courriel de la mission, elle n'a pas donné suite.

<sup>98</sup> Entré à la FFN en septembre 2006 en qualité d'assistant marketing.

<sup>98</sup> Le responsable est en poste depuis 7 ans à la FFN et les 2 adjoints depuis 10 ans.

d'actions prioritaires dans les domaines du marketing, de la communication et de l'édition, d'autre part une réorganisation du service.

Au cours de ces sept dernières années, l'activité du service marketing-communication a connu un développement très marqué.

En 2006, le total des revenus marketing s'établissait à 648 656 €. Pour l'année 2012, il est de 2 413 369 € (cf. *développement sur la partie financière*). Il convient cependant de souligner que ce montant intègre une forte proportion de partenariats non numéraires et de contreparties non financières comme les fournitures d'équipements.

Le nombre de partenaires était de 8 en 2006 et de 13 en 2013.

Deux événements majeurs ont été organisés en 2006, 7 l'ont été en 2013. L'ambition affichée est que soit organisée au sein de chacune des 5 disciplines une compétition de référence qui devienne un rendez-vous annuel et fasse l'objet d'une bonne couverture médiatique.

*Pour la natation course, « l'open de France FFN Tour » ; pour l'eau libre, « la traversée de Paris » ; pour la natation synchronisée, « l'open Make up for ever/ gala de l'équipe de France » ; pour le plongeur, « Splash le grand plongeur » (démonstrations de plongeurs français) ; pour le water-polo, des matches promotionnels de l'équipe de France.*

En 2006, le service marketing-communication n'assurait qu'une seule publication (« Natation magazine ») ; en 2013, il en a assuré 3 (« Natation magazine »,<sup>101</sup> « Ligne d'eau »<sup>102</sup> ainsi que le livre « *L'Odyssée de la natation* »<sup>103</sup>).

Sur la période 2006-2013, ce service a directement concouru à la création de 5 événements : l'Open de France (qui en est à sa 7<sup>e</sup> édition), l'Open *Make up For Ever* (3<sup>e</sup> édition), le meeting international de Nancy (4<sup>e</sup> édition), la nuit de l'eau (6<sup>e</sup> édition) et *Kidexpo* (2<sup>e</sup> édition).

Il a créé le gratuit « Ligne d'eau » distribué dans des piscines dont 6 numéros sont déjà parus totalisant 100 000 exemplaires et a assuré la promotion de nouvelles pratiques (« Eveil Aquatique », « Nagez Forme Santé », « Savoir Nager »).

Il a créé des sites internet spécifiques (pour l'« Eveil aquatique » ou la « Nuit de l'eau ») et est le correspondant et le relai pour Facebook et Twitter.

Il a directement contribué à la création et à l'adoption d'une nouvelle identité graphique de la FFN (voir ci-dessous).

---

<sup>101</sup> 8 numéros par an, 5 200 exemplaires, adressés aux clubs, création d'une version e-magazine disponible pour les licenciés FFN via leur numéro de licence.

<sup>102</sup> 4 numéros par an, un équilibre prévisionnel à 20 000 euros le numéro, un projet d'élargissement de la diffusion de 60 (2013) à 100 piscines à l'horizon 2016.

<sup>103</sup> Adrien Cadot, *L'Odyssée de la Natation*, Paris, Le Cherche Midi, 2014, 180 p, tiré à 1000 exemplaires.



Est en projet la création à l'été 2014 d'une « photothèque/vidéothèque fédérale » ayant pour objet la mise à disposition des responsables fédéraux d'un fonds iconographique et vidéo.

Le site Internet de la FFN<sup>104</sup> sera intégralement refondu en 2014 et réorganisé autour des 4 « univers » qui structurent aujourd'hui l'activité de la fédération : « *compétition* », « *éveil-éducation* », « *santé bien-être* », « *environnement* ». Les 4 plus gros partenaires financiers sont EDF (380 000 €), TYR (175 417 € HT €<sup>105</sup>), le groupe MDS (100 000 €) et le groupe *Louvre Hotels*.

Ce service est un acteur privilégié et le support opérationnel de la stratégie partenariale de la FFN qui compte aujourd'hui :

- 1 partenaire principal : EDF ;
- 3 partenaires officiels : « *TYR* », le Groupe « *Mutuelle des Sportifs* » (MDS), le groupe « *Louvre Hôtels*<sup>106</sup> ». Elle en recherche un quatrième ;
- 4 partenaires médias : « *Direct Matin* », « *L'Equipe* », « *Eurosport* » et RMC ;
- 3 fournisseurs officiels : « *Thonon (Eau minérale des Alpes)* », « *Make Up For Ever*<sup>107</sup> », « *Huggies Little Swimmers*<sup>108</sup> ». Elle en recherche 2 supplémentaires ;
- 2 partenaires santé : « *Meda* » et « *Novo Nordisk* » et en recherche 2 supplémentaires.

En matière de relations avec les comités régionaux, le responsable du service a indiqué à la mission que son service n'avait pas d'échanges directs et réguliers avec les présidents de ces instances déconcentrées au titre de la déclinaison opérationnelle au plan territorial de la stratégie marketing/communication de la FFN. Ce service n'est pas à ce stade impliqué dans la démarche du « *pacte commun de progression* ».

---

<sup>104</sup> [www.ffnatation.fr](http://www.ffnatation.fr).

<sup>105</sup> Contrat de partenariat entre la Société Tyr Sport Inc et la FFN, signé le 15 septembre 2012.

<sup>106</sup> Louvre Hotels Group (ex-Groupe *Envergure* et ex-Louvre Hotels) compose le pôle hôtellerie économique du Groupe du Louvre. *Louvre Hôtels Group* est une entreprise spécialisée dans l'hôtellerie économique avec 7 enseignes d'hôtels : Première Classe (hôtels), Campanile, *Kyriad*, *Kyriad Prestige*, *Tulip Inn*, *Golden Tulip*, *Royal Tulip*.

<sup>107</sup> Marque de maquillage professionnel créée à Paris en 1984 par Dany Sanz, artiste peintre-sculpteur et maquilleuse.

<sup>108</sup> Couches et maillots de bain jetables.

Les comités régionaux peuvent développer des stratégies de marketing-communication qui leur sont propres. La plupart ont développé ainsi des partenariats avec l'équipementier « *Arena* »<sup>109</sup> alors que la FFN est sous contrat avec « TYR ».

---

<sup>109</sup> « *Arena* » est devenu l'équipementier officiel de la FINA pour la période 2014-2019 succédant à « *Speedo* ».



## 2 MISSIONS ET ACTIVITES DE LA FEDERATION

### 2.1 Le projet fédéral de la FFN

Fin 2013, la FFN a élaboré un projet sportif fédéral fondé sur les orientations validées au cours de l'assemblée générale électorale du 2 décembre 2012 ainsi que sur les orientations ministérielles (*notamment les 4 actions du programme sport : promotion du sport pour le plus grand nombre, développement du sport de haut niveau, prévention par le sport et protection des sportifs, promotion des métiers du sport*).

Présenté comme une « feuille de route » pour chacune des cinq disciplines de la fédération et des secteurs d'activités transversales, ce projet met en avant les diversités pédagogiques, éducatives, culturelles et sportives de ces activités et veut mobiliser « *toutes les ressources dans les domaines du développement des pratiques, de la performance, de la santé et de la formation* ».

Il a pour ambition de « *permettre à chacun de trouver sa place en cohérence avec les orientations fixées, de se sentir accompagné, suivi et placé dans les meilleures conditions pour pratiquer son activité favorite, qu'elle soit de compétition, de loisir ou de santé* ».

La fédération souhaite qu'il puisse « *accompagner la mise en place et la valorisation des projets régionaux de développement en cohérence avec les orientations nationales et déclinées selon leurs spécificités* ».

Il se présente sous la forme d'un document de vingt pages (*cf. annexe 9*) précisant d'une part les trois grandes orientations retenues et déclinées chacune en objectifs, d'autre part les projets sportifs des cinq disciplines.

#### A) 3 grandes orientations

##### 1) Une natation française performante sur l'échiquier international

*\*Objectif à court terme : renforcer le niveau des disciplines médaillées à l'échelon mondial dans les épreuves olympiques et obtenir des titres et des médailles à Rio 2016.*

*\*Objectif à plus long terme : créer les conditions d'une ambition olympique pour les cinq disciplines à l'horizon 2020 et 2024.*

*Dans ce cadre, 10 points sont à développer et à mettre en œuvre :*

- direction des équipes de France et encadrements nationaux ;*
- planification des stages sur l'ensemble de l'olympiade ;*
- optimisation de la performance ;*
- travail en réseau des pôles et coordination de leurs actions ;*
- mise en place d'une évaluation au niveau national ;*
- structuration et suivi du PES ;*
- renouvellement des générations ;*
- enrichissement des disciplines via une vision commune ;*

- amélioration du suivi scolaire et socioprofessionnel des athlètes ;
- formation professionnelle continue des entraîneurs experts.

## 2) Une fédération attractive au service de tous ses licenciés

Cette orientation a 4 objectifs prioritaires :

- développer et structurer les offres de pratiques pour favoriser l'accès du plus grand nombre en promouvant toutes les activités de la natation pour tous les publics et sur tous les territoires : « Le sport pour tous » ;
- former et favoriser l'accès aux métiers sportifs en adaptant l'offre de formation à l'évolution de ceux-ci ;
- augmenter le nombre de licences et les fidéliser durablement en leur proposant des programmes innovants, adaptés et évolutifs ;
- accompagner les comités régionaux et les clubs dans leur structuration et leur développement en les soutenant au travers de leurs projets et aspirations

Dans ce cadre, 10 points sont à développer et à mettre en œuvre :

- mise en œuvre d'une politique adaptée aux différents publics cibles identifiés par le ministère ;
- promotion des activités sportives pour tous ;
- développement de la coopération interfédérale pour une mutualisation des compétences, des connaissances et des actions ;
- formation de l'encadrement aux activités de la natation et l'accessibilité aux métiers sportifs.
- labellisation des clubs ;
- conventionnement avec les régions ;
- suivi des équipements sportifs ;
- accompagnement de l'organisation des manifestations sportives majeures ;
- soutien et développement de la pratique estivale pour tous ;
- formation continue.

## 3) Une optimisation des ressources humaines et un dynamisme en phase sur tout le territoire

Cette optimisation obéit à 2 principes :

- \*l'organisation et la mise en cohérence du travail des cadres techniques avec les projets sportifs (national et ses déclinaisons régionales) ;
- \*la réappropriation du terrain et des missions de base qui semblent avoir été oubliées ou négligées sur certains territoires.

Les objectifs sont regroupés sous 3 thèmes sous-tendus par un principe partagé (*renforcer le respect de l'éthique dans le sport et préserver la santé des sportifs*) :

- haut niveau et accès au haut niveau ;
- vie fédérale, développement et structuration ;
- formation aux activités de la natation (INFAN et ERFAN).

## B) Projets sportifs des 5 disciplines

La FFN considère que son projet fédéral n'a de sens que s'il inclut les projets spécifiques des disciplines.

Celles-ci sont présentées sous la même forme autour de 6 rubriques :

- *orientation prioritaire déterminée pour la discipline en matière de développement ;*
- *dans ce domaine, les étapes qui, saison après saison, construisent l'objectif final ;*
- *orientation prioritaire déterminée pour la discipline en matière de haut niveau et d'accès au haut niveau ;*
- *objectif sportif majeur pour la discipline à l'horizon « Rio de Janeiro 2016 » ;*
- *objectifs sportifs intermédiaires de chaque saison ;*
- *choix de la pertinence des indicateurs pour assurer le suivi du projet.*

La fédération précise que c'est à partir du projet fédéral que sont déclinées les directives techniques nationales et que sa mise en œuvre conduit à l'établissement de lettres de mission individuelles pour chaque conseiller technique sportif placé auprès d'elle.

*Ce document synthétique, précis et clair est considéré par la direction des sports - à juste titre selon la mission - comme un outil structurant qui a permis de travailler en profondeur sur le projet de convention pluriannuelle d'objectifs 2014-2017 avec lequel il s'est pleinement articulé.*

*La mission estime qu'il s'agit d'une « feuille de route » prenant en compte l'ensemble des problématiques de la natation et que ce projet traduit en amont une authentique réflexion des élus, de la DTN et des conseillers techniques à laquelle semblent avoir été associées les structures régionales et départementales. Il s'agit bien en conséquence d'un projet fédéral.*

*Les indicateurs inclus dans celui-ci doivent permettre en 2017 d'établir un vrai bilan des actions menées durant ces quatre années qui pourra être partagé avec le ministère chargé des sports.*

*Les engagements souscrits devront faire l'objet d'une attention toute particulière et des bilans approfondis et chiffrés devront être réalisés très régulièrement, a minima chaque année<sup>110</sup>.*

---

<sup>110</sup> A titre d'illustration, ceux relatifs à la croissance des effectifs licenciés doivent être vérifiés tous les ans afin d'éviter des objectifs « glissants » traduits dans des reports des cibles à atteindre d'une année sur la ou les suivante(s).

Il doit en aller de même s'agissant des publics cible pour lesquels les avancées et les progrès seront très opportunément traduits en chiffres.

## 2.2 Le développement

### 2.2.1 Les disciplines sportives et les différentes formes de pratique

#### ◆ Les pratiques aquatiques : formes et modalités d'exercice<sup>111</sup>

En 2010, plus de 21 millions de personnes âgées de plus de 15 ans et résidant en France déclarent pratiquer une activité physique ou sportive liée au milieu aquatique<sup>112</sup>. Avec 41 % de la population considérée, ce taux place ce type d'activités au deuxième rang des APS les plus pratiquées en France. Il enregistre une forte progression depuis 2000 où seuls 31 % de la population déclaraient ces activités, soit 10 points de moins qu'en 2010.

Six activités ont plus particulièrement été retenues dans l'analyse parmi les différentes déclarations d'activités regroupées dans les pratiques aquatiques. Avec respectivement 12,7 millions et 8 millions de pratiquants<sup>113</sup> (cf. tableau ci-après), la natation de loisir et la baignade sont de loin les activités les plus citées au sein des pratiques aquatiques. Viennent ensuite l'activité piscine avec un peu plus de 1,8 million de pratiquants et la plongée avec presque 1,2 million. Enfin, la natation de compétition, même si elle ne concerne qu'une population plus réduite en regard des autres citées, nécessite d'être étudiée avec beaucoup d'attention au regard de son statut particulier de discipline olympique et apparaît particulièrement intéressante pour illustrer la traditionnelle opposition loisir/compétition. Les populations relatives aux autres activités ne sont pas suffisamment nombreuses dans l'enquête pour faire l'objet d'une analyse.

#### Le poids des pratiques de natation par ordre décroissant

	Taux dans la population en %	Extrapolation en millions
Natation de loisir	24,1	12,7
Baignade	15,2	8,0
Piscine	3,4	1,8
Plongée	2,3	1,2
Nage de loisir	0,8	0,4
Natation de compétition	0,8	0,4

Source : enquête pratique physique et sportive 2010, CNDS /DS/ INSEP/ MEOS

Champ : personnes résidant en France (métropole et départements d'outre-mer) et âgées de 15 ans ou plus

Lecture : 24,1 % des personnes interrogées ont déclaré au moins une activité de la famille pratiques aquatiques, soit environ 12,7 millions d'individus.

D'une façon générale, on observe une certaine forme de parité entre les femmes et les hommes dans les activités aquatiques : 53 % de femmes contre 47 % d'hommes pour les activités prises dans leur ensemble. Au regard de la population générale, les pratiquants sont plutôt jeunes avec une moindre représentation des plus de 50 ans, (30 % contre 44 % dans l'ensemble de la population de référence) ; ils sont plutôt diplômés, un tiers d'entre eux

<sup>111</sup> D'après Fabrice Burlot et Muriel Paupardin, chercheurs à l'INSEP, « Les pratiques sportives en France ».

<sup>112</sup> Ne sont pas prises en compte les pratiques aquatiques motorisées, à voile ou à rame, comme les voiliers ou l'aviron.

<sup>113</sup> Ce terme désigne les pratiquants masculins et féminins.

ayant un diplôme supérieur au baccalauréat et plutôt aisés, 22 % seulement vivent dans un ménage où le revenu mensuel moyen est inférieur à 1500 euros contre 35 % pour l'ensemble de la population considérée ; ils sont majoritairement actifs, avec peu de retraités (à peine 16 % de retraités contre 26 % pour l'ensemble de la population considérée) et sont surreprésentés dans les catégories des cadres » et des professions intermédiaires.

Si les pratiquants masculins et féminins d'activités aquatiques apparaissent globalement comme des sportifs bien insérés socialement, quelques disparités se dessinent toutefois selon les activités constituant ce groupe.

#### ♦ Natation de loisir et baignade regroupent l'essentiel des déclarations

La natation de loisir et la baignade représentent la plus grande part des activités aquatiques (plus de 85 % des déclarations). La pratique de la natation est donc majoritairement une activité de loisir sportif. Ces deux disciplines sont également citées par des personnes ayant des profils sociaux assez similaires et très proches d'un « nageur moyen » (pratiquant plutôt jeune avec un bon niveau de diplôme, actif et à l'aise économiquement et bien inséré professionnellement).

#### ♦ La nage de loisir : une pratique de grandes agglomérations

La présence dans les déclarations des personnes interrogées des deux activités nage de loisir et natation de loisir questionne : y a-t-il réellement une raison de parler de nage de loisir ou, derrière une appellation différente, s'agit-il de pratiques similaires ?

De prime abord, ce sont des publics sensiblement différents. En dehors du fait que les pratiquants sont un peu plus âgés, ils sont surtout beaucoup plus présents dans les grandes agglomérations. 57 % d'entre eux contre 48 % de la population considérée vivent dans des villes dont la population est supérieure à 100 000 habitants et 28 % contre 20 % en population générale sont originaires de la région parisienne. Mais surtout, la nage de loisir est associée à une pratique de vacances. D'un côté l'idée d'aller nager dans un espace naturel, de l'autre l'idée d'aller faire de la natation dans une installation dédiée au sport sans pour autant s'engager dans une pratique compétitive.

#### ♦ Piscine : une activité aquatique féminine

L'activité piscine apparaît comme une activité à part dans le sens où elle se définit à travers un lieu et plus particulièrement une infrastructure alors que les autres activités aquatiques se définissent à travers des fonctions : se baigner, aller nager, faire de la natation. Pour reprendre la distinction précédente, il s'agit dans ce cas d'« aller nager à la piscine », seul l'espace sportif change, l'intention restant la même. Par ailleurs, l'activité piscine est une activité dont les pratiquants se distinguent quelque peu des deux pratiques précédemment décrites. En effet, la population est plutôt féminine et appartient davantage à la catégorie d'employés et de personnels de service que pour les autres activités aquatiques. Ainsi, deux pratiquants sur trois sont des femmes, 26 % sont des employés contre seulement 17 % pour la population de référence et plus d'un tiers a moins de 30 ans alors qu'ils sont seulement 23 % dans la population générale.

### ♦ La compétition pour les jeunes garçons

Dans ce paysage, la natation de compétition se distingue fortement des autres pratiques. Plus la natation devient sportive, plus la part des hommes s'accroît. Comme pour la plupart des pratiques compétitives, la natation, dans cette configuration, ne déroge pas à la règle : elle est masculine et jeune. La situation est confirmée par le fait que près des trois quarts des pratiquants de la natation de compétition ont moins 30 ans et que plus de la moitié sont des étudiants, ce qui explique à contrario la sous représentation des retraités et le taux important de compétiteurs déclarant ne pas avoir encore le baccalauréat.

La particularité de ces compétiteurs tient aussi à leur milieu social. Ils ont un statut socio-économique élevé et sont plus particulièrement issus de familles aisées pour les étudiants. Seuls 6 % d'entre eux (contre 35 % en général) vivent au sein de foyers dont les revenus sont inférieurs à 1500 euros par mois. Ce sont plutôt des citadins résidant dans des villes dites moyennes. 44 % sont originaires de villes dont la population est comprise entre 2 000 et 100 000 habitants contre seulement 31 % pour la population considérée.

### ♦ Modalités de pratiques

Les activités de natation sont peu institutionnalisées. En effet, en dehors de la natation de compétition dont 63 % des pratiquants adhèrent à un club, les nageurs s'exercent surtout en dehors des clubs. Par ailleurs, hors la natation de compétition, la part des compétiteurs à l'intérieur des activités aquatiques (à peine 2 %) confirme le caractère minoritaire de cette forme de pratique. Quand les personnes interrogées disent qu'elles nagent ou « font de la natation », la dimension compétitive demeure très éloignée de leurs préoccupations. Les activités de natation renvoient davantage à un temps partagé avec des proches, famille et amis et sont réalisées de préférence pendant les vacances.

La baignade, la nage de loisir représentent l'archétype de ces pratiques de villégiature. Ces activités renvoient majoritairement à un moment de détente lié au lieu de vacances (mer, lacs ou rivières). De leur côté, la natation de loisir et la natation en piscine se distinguent de ce schéma. Légèrement institutionnalisées, plus régulières et beaucoup moins considérées comme des pratiques de vacances, elles se différencient surtout du point de vue du lieu de pratique. La grande majorité des pratiquants de la natation voire la quasi-totalité pratique dans une installation sportive.

Aux antipodes de ces pratiques, la natation de compétition s'inscrit dans un schéma tout autre. Pratique compétitive par excellence, elle est intensive, régulière, fortement institutionnalisée et exercée dans le lieu qui symbolise le plus la compétition : la piscine.

### ♦ Les motivations des pratiquants

A l'exception de la natation de compétition, les pratiquants d'activités aquatiques ont un rapport à l'activité très similaire. Les activités physiques et sportives s'inscrivent dans un processus de bien être corporel : santé, plaisir, détente et bien être constituent, pour plus de 90 % des déclarations, les motivations principales des pratiquants. Seule différence notable, les nageurs recherchent un peu plus que les autres les sensations et une certaine forme d'entretien corporel.

A contrario, la natation de compétition est pratiquée par un public qui s'engage dans des activités physiques et sportives avec une forte intensité, une contrainte d'engagement et une dépense physique importante.

Trois modalités de pratique de la natation se dégagent en conséquence :

- compétition dans une perspective de performance ;
- loisir en tant que pratique d'entretien régulière ;
- baignade avec l'idée de « se mettre à l'eau » pendant les vacances.

## 2.2.2 Les licences et les clubs

### 1- Les licences

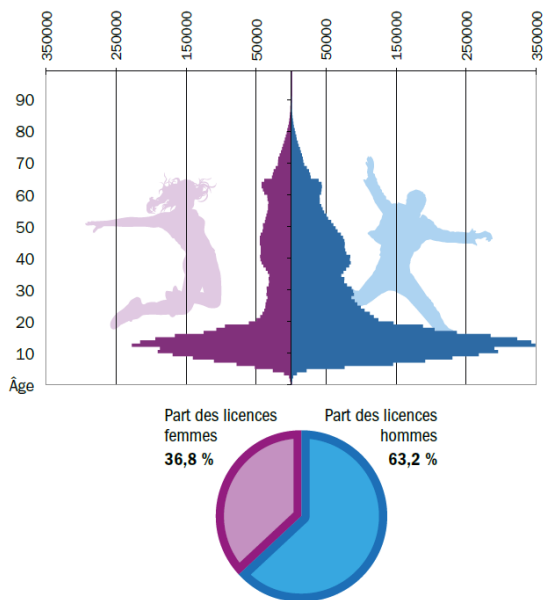
- *Tableau des évolutions des nombres de licences et de clubs de 1920 à 2012 (cf. page suivante)*

Années		Licences	Evol %	Clubs	Evol %	Années		Licences	Evol %	Clubs	Evol %
1919	1920	935		63		66	67	52 042	14,5	877	8,8
20	21	2 567	174,5	185	193,7	67	68	56 537	8,6	902	2,9
21	22	4 943	92,6	342	84,9	68	69	62 471	10,5	970	7,5
22	23	5 447	10,2	357	4,4	69	70	68 406	9,5	989	2
23	24	6 439	18,2	374	4,8	70	71	80 129	17,1	1 013	2,4
24	25	6 793	5,5	429	14,7	71	72	74 045	-7,6	1 088	7,4
25	26	6 485	-4,5	422	-1,6	72	73	75 425	1,9	1 071	-1,6
26	27	7 425	14,5	407	-3,6	73	74	73 452	-2,6	1 101	2,8
27	28	7 251	-2,3	353	-13,3	74	75	69 775	-5	1 094	-0,6
28	29	7 207	-0,6	400	13,3	75	76	75 191	7,8	1 139	4,1
29	30	8 149	13,1	419	4,8	76	77	81 827	8,8	1 216	6,8
30	31	8 583	5,3	433	3,3	77	78	84 586	3,4	1 218	0,2
31	32	8 265	-3,7	473	9,2	78	79	87 082	3	1 206	-1
32	33	7 471	-9,6	527	11,4	79	80	93 620	7,5	1 197	-0,7
33	34	9 390	25,7	565	7,2	80	81	92 628	-1,1	1 198	0,1
34	35	12 175	29,7	640	13,3	81	82	94 494	2	1 246	4
35	36	13 669	12,3	689	7,7	82	83	98 055	3,8	1 208	-3,1
36	37	14 882	8,9	748	8,6	83	84	107 107	9,2	1 194	-1,2
37	38	16 680	12,1	765	2,3	84	85	113 763	6,2	1 209	1,3
38	39	15 988	-4,1	766	0,1	85	86	118 288	4	1 221	1
39	40	11 017	-31,1	635	-17,1	86	87	123 139	4,1	1 192	-2,4
40	41					87	88	131 569	6,8	1 231	3,3
41	42	12 134	4,9	860	16,4	88	89	139 624	6,1	1 272	3,3
42	43	15 828	30,4	1 142	32,8	89	90	142 818	2,3	1 258	-1,1
43	44	16 828	6,3	1 207	5,7	90	91	143 071	0,2	1 232	-2,1
44	45	29 578	75,8	1 119	-7,3	91	92	150 084	4,9	1 275	3,5
45	46	40 634	37,4	1 218	8,8	92	93	154 485	2,9	1 344	5,4
46	47	39 878	-1,9	1 165	-4,4	93	94	159 767	3,4	1 251	-6,9
47	48	42 168	5,7	1 072	-8	94	95	167 929	5,1	1 255	0,3
48	49	32 816	-22,2	983	-8,3	95	96	169 820	1,1	1 265	0,8
49	50	31 833	-3	920	-6,4	96	97	176 578	4	1 259	-0,5
50	51	29 710	6,7	909	-1,2	97	98	189 030	7,1	1 276	1,4
51	52	30 054	1,2	865	-4,8	98	99	191 678	1,4	1 278	0,2
52	53	30 874	2,7	843	-2,5	99	2000	200 154	4,4	1 286	0,6
53	54	30 363	-1,7	835	-0,9	2000	2001	212 475	6,2	1 241	-3,5
54	55	31 110	2,5	820	-1,8	2001	2002	214 053	0,7	1 246	0,4
55	56	29 774	-4,3	802	-2,2	2002	2003	216 424	1,1	1 246	0
56	57	26 921	-9,6	726	-9,5	2003	2004	227 936	5,3	1 253	0,6
57	58	27 732	3	702	-3,3	2004	2005	246 315	8,1	1 261	0,6
58	59	31 125	12,2	706	0,6	2005	2006	248 571	0,9	1 263	0,2
59	60	34 307	10,2	688	-2,5	2006	2007	257 613	13	1 275	1,8
60	61	38 423	12	679	-3,3	2007	2008	273 554	6,2	1 274	-0,1
61	62	40 097	4,4	700	1,3	2008	2009	286 392	4,6	1 284	0,78
62	63	39 084	-2,5	691	-1,3	2009	2010	288 272	0,65	1 282	-0,2
63	64	42 849	9,6	728	5,4	2010	2011	284 513	-1,3	1 286	0,3
64	65	45 927	7,2	756	3,8	2011	2012	289 558	1,77	1 299	1
65	66	45 463	-1	806	6,6	2012	2013	303 985	4,98	1 308	0,6

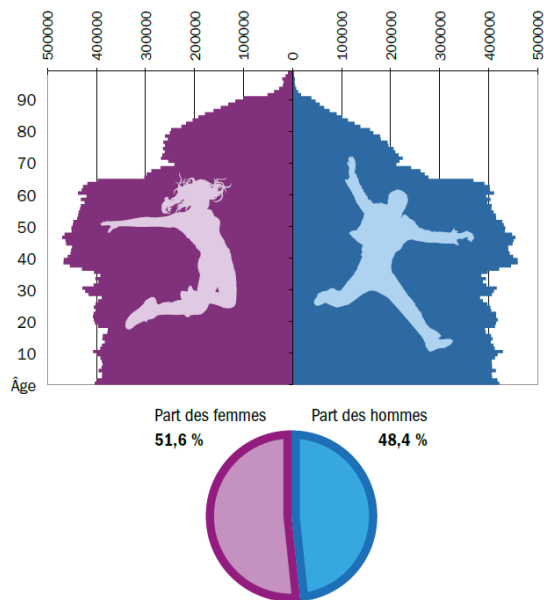
◆ Chiffres clé :

↳ Licences au niveau national<sup>114</sup>

Les 11 millions de licences traitées dans l'Atlas

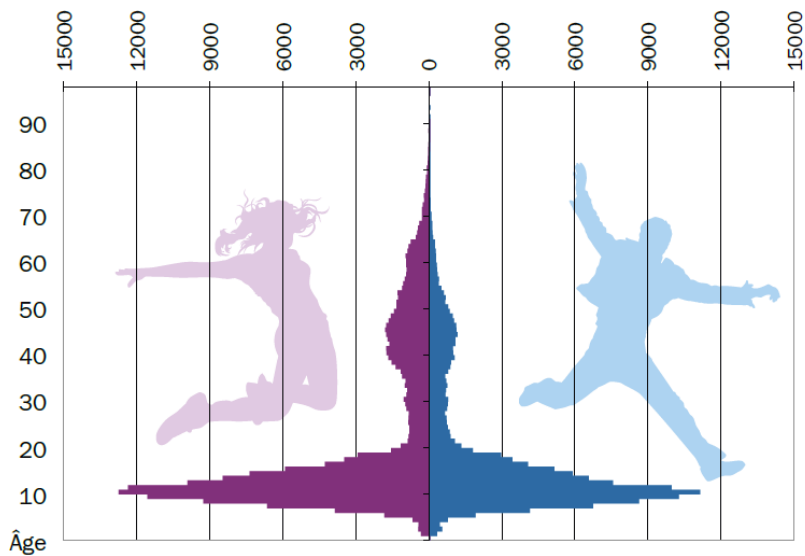


Population française au 1<sup>er</sup> janvier 2012



Sur les 11 millions de licences traitées, les femmes représentent 36,8% des détenteurs de licences soit une proportion quasi identique (37,3%) aux données issues de l'enquête nationale portant sur les 15,5 millions de licences délivrées par l'ensemble des fédérations sportives.

↳ Pyramide des âges de la FFN (2012)



<sup>114</sup> Source : Atlas national des fédérations sportives 2012, ministère chargé des sports.



## ↳ Age médian par fédération

Fédération	Age médian des licenciés hommes	Age médian des licenciés femmes	Age médian des licenciés
FF de Gymnastique	9	11	10
FF des Sports de Glace	13	11	11
FF de Twirling Bâton	39	11	11
FF des Échecs	13	10	12
F Sportive et Culturelle Maccabi	12	26	13
FF d'Écime	13	16	13
FF de Natation	13	14	13
F d'Équitation	16	13	13
FF de Handball	14	13	14
FF de Pentathlon Moderne	14	14	14
FF de Taekwondo et disciplines associées	14	14	14
Union Nationale du Sport Scolaire	14	14	14
FF de Basketball	15	14	14
Union Nationale des Clubs Universitaires	15	15	15
FF de Hockey	16	16	16
FF de Lutte	16	18	16
FF de Karaté et Arts martiaux affinitaires	16	17	16
FF de Surf	16	15	16
FF du Roller skating	18	13	16
F Sportive et Culturelle de France	20	15	16
FF de Tennis	17	17	17
FF de Danse	46	16	17
FF de Hockey sur Glace	17	25	18
FF de Football	18	21	18
FF de Rugby	18	28	18
FF d'Athlétisme	21	16	18
FF de Tennis de Table	21	13	18
FF de Football Américain	20	14	20
FF de Volleyball	25	17	20
FF de Boxe Française, Savate et disciplines associées	22	23	22

Fédération	Age médian des licenciés hommes	Age médian des licenciés femmes	Age médian des licenciés
FF de Baseball et Softball	22	24	22
FF du Sport Universitaire	22	21	22
FF de la Montagne et de l'Escalade	26	19	24
FF de Ski	27	21	24
FF de Sauvetage et Secourisme	25	25	25
FF de Tir à l'Arc	24	31	26
FF de Badminton	27	26	27
FF du Sport Travailiste	30	27	29
FF de Pelote Basque	31	21	30
FF d'Aïkido et de Budo	32	24	30
FF de Motocyclisme	31	39	31
Union Nationale Sportive Léo Lagrange	29	34	32
FF du Sport Adapté	31	34	32
FF de Squash	33	26	32
Fédération Sportive des ASPIT	31	36	33
Union Française des Œuvres Laïques d'Éducation Physique	36	29	34
F des Clubs de la Défense	34	38	35
FF Handisport	35	34	35
FF de la Course d'Orientation	36	32	35
F Sportive de la Police nationale	36	34	36
FF de Triathlon	37	29	36
FF de Motonautique	37	30	36
FF de Vol Libre	38	30	36
FF du Sport Automobile	nd	nd	38
FF de Char à Voile	40	37	39
FF de la Course Camarguaise	41	43	42
FF de Spéléologie	43	37	42
FF de Vol à Voile	46	25	45
FF des Clubs Alpins et de Montagne	46	46	46
FF pour l'Entraînement Physique dans le Monde Moderne	37	48	47

Fédération	Age médian des licenciés hommes	Age médian des licenciés femmes	Age médian des licenciés
FF d'Aéromodélisme	47	46	47
FF d'Aéronautique	47	40	47
FF de Bowling et de Sports de Quilles	47	45	47
FF de Ball-trap	48	43	48
FF de Tir	50	42	49
FF de Planeur Ultraléger Motorisé	53	47	52
FF d'Éducation Physique et de Gymnastique Volontaire	60	53	53
FF des Pêcheurs en mer	54	33	54
FF de Pétanque et Jeu Provençal	55	50	54
FF des Sports Populaires	nd	nd	54
FF de Billard	58	38	57
FF de Cyclotourisme	58	57	58
FF de la Randonnée Pédestre	63	61	62
FF de la Retraite sportive	68	67	67

Source : Recensement des licences et clubs 2011, MEOS

Plus de la moitié des licences a été délivrée en 2011 à des individus de 20 ans et moins. À titre de comparaison, ils ne représentent qu'un quart de l'ensemble de la population. L'importance des fédérations scolaires [l'Union Nationale des Sports Scolaires /UNSS), l'Union Sportive de l'Enseignement du Premier degré /USEP) et l'Union générale sportive de l'enseignement libre /UGSEL qui représente 17 % de l'ensemble des licences distribuées] explique en partie cette forte proportion des 20 ans et moins.

En dehors des fédérations scolaires, quelques fédérations, notamment dans la famille des unisports olympiques, présentent un taux très élevé de licences distribuées à des individus de moins de 20 ans. C'est ainsi le cas des fédérations françaises des sports de glace, de gymnastique, d'équitation, et d'escrime. La natation se situe au 7<sup>ème</sup> rang juste après la fédération française d'escrime.

Ces chiffres montrent clairement que la FFN est, en termes de pratiquants et de licences, une fédération très jeune.

A l'issue de la saison sportive 2012/13, 184 979 licences avaient été attribuées à des enfants et des jeunes âgés de 0 à 15 ans : rapporté au nombre total de licences (303 985), le nombre de 15 ans et moins conduit à un ratio supérieur à 60 %. Le nombre de 9 ans et moins est de 76 182 ; cette catégorie d'âge représentant le quart du total des licences fédérales.

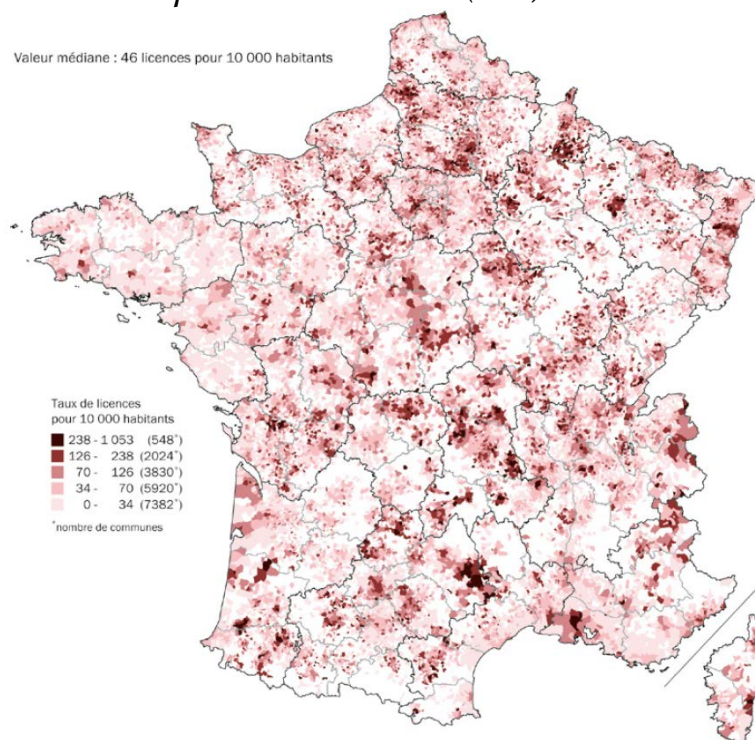
Par comparaison, à l'issue de la saison 2011/2012, 162 321 licences avaient été attribuées à des enfants et des jeunes âgés de 0 à 15 ans : rapporté au nombre total de licences (289 558), le nombre de 15 ans et moins conduit à un ratio légèrement supérieur à 54 %. Le nombre de 9 ans et moins est de 70 967 ; cette catégorie d'âge représente 24,5 % du total des licences fédérales.

La croissance du nombre de licences a été très forte pour la tranche d'âge des 10/15 ans + 17 433 sur une saison (2011/12-2012/13).

Deux constats peuvent être ainsi faits :

- les clubs affiliés accueillent une proportion très élevée de jeunes et très jeunes ;
- les effectifs sont très fournis pour les catégories « poussin » (10/11 ans), « benjamin » (12/13 ans) et « minime » (14/15 ans), 108 797 (soit plus de 35 % de l'effectif total), alors même que la FFN vient d'adopter sur proposition du DTN, à son assemblée générale d'avril 2014 à Millau, un programme sportif plus exigeant pour ces catégories d'âge. Les clubs devront en conséquence être particulièrement attentifs à la qualité de leur offre en direction des publics « jeune », particulièrement dans le domaine compétitif.

#### ↳ Taux de licence en natation pour 10 000 habitants (2012)<sup>115</sup>



<sup>115</sup> Source : « Atlas national des fédérations sportives en 2012 », ministère chargé des sports (2012).

↳ 19 704 communes ayant au moins une licence dont 16 607 communes ayant au moins une licence féminine (2012)

↳ Le nombre moyen de licences par club est en 2012 de 224,9, nombre élevé par rapport à la moyenne nationale.

### ↳ Taux de licences en ZUS

Fédération	Homme	Femme	Total
Fédération Française de Lutte	13,9 %	11,1 %	<b>13,4 %</b>
Fédération Sportive et Culturelle Maccabi	9,4 %	24,8 %	<b>12,0 %</b>
Fédération Française de Taekwondo et Disciplines Associées	9,4 %	8,7 %	<b>9,2 %</b>
Fédération Française de Football Américain	8,7 %	8,1 %	<b>8,7 %</b>
Union Nationale Sportive Léo Lagrange	6,8 %	6,5 %	<b>6,6 %</b>
Fédération Française de Football	6,2 %	4,5 %	<b>6,1 %</b>
Fédération Française de Baseball et Softball	6,2 %	5,6 %	<b>6,1 %</b>
Fédération Française du Sport Travailiste	6,4 %	4,7 %	<b>5,8 %</b>
Fédération Française Handisport	5,8 %	5,8 %	<b>5,8 %</b>
Union Nationale du Sport Scolaire	5,8 %	5,7 %	<b>5,8 %</b>
Union Nationale des Clubs Universitaires	5,4 %	5,2 %	<b>5,3 %</b>
Fédération Française de Savate, Boxe Française et Disciplines Associées	5,2 %	4,9 %	<b>5,1 %</b>
Fédération Française de Karaté et disciplines associées	5,2 %	4,6 %	<b>5,0 %</b>
Fédération Française de Sauvetage et de Secoursisme	4,9 %	4,7 %	<b>4,8 %</b>
Fédération Française du Sport Universitaire	4,7 %	5,1 %	<b>4,8 %</b>
Fédération Sportive des ASPPT	5,2 %	4,0 %	<b>4,7 %</b>
Fédération Française du Sport Adapté	4,9 %	4,2 %	<b>4,7 %</b>
Fédération Française des Sports de Glace	3,8 %	4,8 %	<b>4,7 %</b>
Fédération Française des Pêcheurs en Mer	4,2 %	7,4 %	<b>4,5 %</b>
Fédération Française de Billard	3,9 %	4,8 %	<b>3,9 %</b>

Fédération	Homme	Femme	Total
Fédération Française de Hockey sur Glace	3,8 %	4,9 %	<b>3,9 %</b>
Fédération Française des Échecs	3,8 %	3,9 %	<b>3,9 %</b>
Fédération Française de Basketball	3,8 %	3,4 %	<b>3,7 %</b>
Fédération Française d'Athlétisme	3,6 %	3,5 %	<b>3,5 %</b>
Fédération Française de Natation	3,7 %	3,4 %	<b>3,5 %</b>
Fédération Française de Volley-Ball	3,3 %	3,6 %	<b>3,5 %</b>
Fédération Française d'aïkido et de budo	3,3 %	3,3 %	<b>3,3 %</b>
Fédération Française de Handball	3,2 %	3,4 %	<b>3,3 %</b>
Fédération Française de Gymnastique	3,2 %	3,2 %	<b>3,2 %</b>
Fédération Sportive de la Police Nationale	3,1 %	3,6 %	<b>3,2 %</b>
Fédération Française de Pentathlon Moderne	2,6 %	3,5 %	<b>3,0 %</b>
Fédération des Clubs de la Défense	2,7 %	2,6 %	<b>2,7 %</b>
Fédération Française d'Escrime	2,6 %	2,9 %	<b>2,7 %</b>
Fédération Française de Roller sports	2,7 %	2,7 %	<b>2,7 %</b>
Fédération Française de Bowling et de Sport de Quilles	2,5 %	2,7 %	<b>2,6 %</b>
Fédération Française de Hockey	2,8 %	1,9 %	<b>2,6 %</b>
Fédération Française de la Course Camarguaise	2,6 %	2,4 %	<b>2,6 %</b>
Fédération Française de Tennis de Table	2,5 %	2,7 %	<b>2,5 %</b>
Fédération Française des Sociétés d'Aviron	2,4 %	2,6 %	<b>2,5 %</b>
Fédération Française de Tir	2,5 %	2,3 %	<b>2,5 %</b>
Fédération Française de Tir à l'Arc	2,4 %	2,3 %	<b>2,4 %</b>

Fédération	Homme	Femme	Total
Fédération Française de Badminton	2,3 %	2,2 %	<b>2,3 %</b>
Fédération Française de la Retraite Sportive	2,0 %	2,4 %	<b>2,3 %</b>
Fédération Sportive et Culturelle de France	2,1 %	2,3 %	<b>2,3 %</b>
Fédération Française EPMM Sports pour Tous	2,9 %	2,1 %	<b>2,2 %</b>
Fédération Française de Squash	2,0 %	2,6 %	<b>2,2 %</b>
Fédération Française de Danse	2,3 %	2,1 %	<b>2,1 %</b>
Fédération française de la montagne et de l'escalade	2,1 %	2,1 %	<b>2,1 %</b>
Fédération Française de la Randonnée Pédestre	1,8 %	2,2 %	<b>2,1 %</b>
Union Française des Œuvres Laïques d'Éducation Physique	1,9 %	2,3 %	<b>2,1 %</b>
Fédération Française de Triathlon	2,0 %	1,9 %	<b>2,0 %</b>
Fédération Française d'Aéromodélisme	2,0 %	2,3 %	<b>2,0 %</b>
Fédération Française de Spéléologie	1,7 %	2,4 %	<b>1,8 %</b>
Fédération Française de Vol Libre	1,7 %	2,6 %	<b>1,8 %</b>
Fédération Française d'Éducation Physique et de Gymnastique Volontaire	1,7 %	1,8 %	<b>1,8 %</b>
Fédération Française de Vol à Voile	1,7 %	2,3 %	<b>1,7 %</b>
Fédération Française de Tennis	1,7 %	1,7 %	<b>1,7 %</b>
Fédération Française de Ball-Trap	1,7 %	0,5 %	<b>1,7 %</b>
Fédération Française des Clubs Alpains et de Montagne	1,6 %	1,8 %	<b>1,7 %</b>
Fédération Française de Motonautique	1,5 %	2,9 %	<b>1,6 %</b>
Fédération Française de Course d'Orientation	1,5 %	1,6 %	<b>1,5 %</b>

Fédération	Homme	Femme	Total
Fédération Française de Cyclotourisme	1,5 %	1,4 %	<b>1,5 %</b>
Fédération Française d'Aéronautique	1,5 %	1,4 %	<b>1,5 %</b>
Fédération Française du Sport Automobile	nd	nd	<b>1,4 %</b>
Fédération française d'Équitation	1,3 %	1,4 %	<b>1,4 %</b>
Fédération Française de Voile	1,2 %	1,4 %	<b>1,3 %</b>
Fédération Française de Motocyclisme	1,2 %	1,4 %	<b>1,2 %</b>
Fédération Française de Pelote Basque	1,0 %	0,7 %	<b>0,9 %</b>
Fédération Française de Surf	0,7 %	1,0 %	<b>0,8 %</b>
Fédération Française de Ski	0,8 %	0,7 %	<b>0,7 %</b>
Fédération Française de Rugby	0,2 %	0,4 %	<b>0,2 %</b>
<b>Total</b>	<b>3,8 %</b>	<b>2,8 %</b>	<b>3,5 %</b>

Source : Recensement des licences et clubs 2011, MEOS

Note de lecture : 13,4 % des possesseurs d'une licence de la Fédération Française de Lutte habite en ZUS.

Alors que 4,4 millions de personnes vivent dans une « zone urbaine sensible » (ZUS), soit un peu moins de 7 % de la population française, les résidents des ZUS représentent en 2011 3,6 % des licenciés sportifs.

Si cette part est de 3,8 % chez les licenciés masculins, elle est en revanche inférieure à 3 % chez les licenciées féminines. La FFN se situe au 25<sup>ème</sup> rang du classement ci-dessus. L'analyse conduite et les préconisations avancées doivent bien évidemment être articulées avec la question des équipements de pratique (cf. cahier n°1).

↳ *Nombre de licences délivrées par la FFN à l'issue de la saison 2011/2012, selon le sexe et la tranche d'âge*

	0 à 4 ans	5 à 9 ans	10 à 14 ans	15 à 19 ans	20 à 24 ans	25 à 29 ans
<b>Femmes</b>	1 936	33 881	49 956	18 233	4 279	3 969
<b>Hommes</b>	2 115	33 035	41 398	17 745	4 583	3 513
<b>Total</b>	4 051	66 916	91 354	35 978	8 862	7 482
	30 à 34 ans	35 à 39 ans	40 à 44 ans	45 à 49 ans	50 à 54 ans	55 à 59 ans
<b>Femmes</b>	4 493	6 025	8 652	8 101	6 340	4 956
<b>Hommes</b>	3 671	4 044	5 560	5 346	3 547	2 059
<b>Total</b>	8 164	10 069	14 212	13 447	9 887	7 015
	60 à 64 ans	65 à 69 ans	70 à 74 ans	75 à 79 ans	80 ans et +	NRens
<b>Femmes</b>	4 048	2 682	1 245	666	332	2
<b>Hommes</b>	1 432	882	423	228	181	0
<b>Total</b>	5 480	3 564	1 668	894	513	2
	<b>Total</b>					
<b>Femmes</b>	159 796	Source : recensement annuel des licences sportives (DJEPVA/MEOS)				
<b>Hommes</b>	129 762					
<b>Total</b>	289 558					

♦ A la fin de la saison 2012-2013, la FFN avait dépassé la barre symbolique des 300 000 licences (303 985 recensées).

Le tableau relatif aux évolutions de 1920 à 2012 des nombres de licences et de clubs permet d'analyser les grandes évolutions enregistrées en ce domaine par la FFN. Il lui faut attendre plus de 45 ans (de 1920 -année de sa création- à la fin de la saison sportive 1966/1967) pour franchir la barre des 50 000<sup>116</sup>. Le doublement de son nombre de licences mettra un peu moins de 20 ans (107 107 à la fin de la saison 1983/1984). 8 ans lui seront nécessaires pour dépasser les 150 000 (150 084 à la fin de la saison 1991/1992) et à nouveau 8 ans pour franchir le cap des 200 000 (200 154 à la fin de la saison sportive 1999/2000). La FFN comptera plus de 250 000 licences 7 années plus tard (257 613<sup>117</sup> à la fin de la saison sportive 2006/2007). 6 années s'écouleront avant de la voir dépasser la barre des 300 000 (fin 2012/2013).

Sur moins d'un demi-siècle (de 1966/1967 à 2012/2013), le nombre de licences de la FFN aura en conséquence été multiplié par près de 6.

Par ailleurs et sur la même période de référence, la FFN aura connu 5 années marquées par une baisse par rapport à la saison sportive antérieure (1971/1972 : -7,6 % ; 1973/1974 : -2,6 % ; 1974/1975 : -5 % ; 1980/1981 : -1,1 % ; 2010/2011 : -1,3 %). La première moitié des années 70 a

<sup>116</sup> 52 042.

<sup>117</sup> Ce qui constituait une progression de +13 % par rapport à la saison sportive précédente.

été très délicate puisque la FFN qui comptait 80 129 licences, à la fin de la saison 1970/1971, n'en dénombrait plus que 69 775 à la fin de la saison 1974/1975. En revanche, depuis cette période et sur près de 40 années (du milieu des années 70 -saison 1975/1976- à aujourd'hui -saison 2012/2013-), la FFN n'aura enregistré que 2 années de baisse (à l'issue des saisons sportives 1980/1981 et 2010/2011). La croissance du nombre de licences sur les 30 dernières années (1982/1983 - 2012/2013) a été constante (en dehors d'une année) permettant à la FFN de tripler son nombre de licences.

Si la progression a été marquée pour la dernière année disponible (2012/2013), à savoir +4,98 %, les résultats enregistrés au cours des 3 saisons antérieures n'ont pas été toutefois à la hauteur des ambitions affichées avec constance par le président de la FFN (2009/2010 : - +0,65 % ; 2010/2011 : -1,3 % ; 2011/2012 : +1,77 %). La FFN qui comptait 286 392 licences à la fin de la saison sportive 2008/2009 n'en décomptait que 3 166 de plus (289 558) à la fin de la saison 2011/2012).

En effet, le projet fédéral 2014-2017 fait explicitement référence à l'objectif 500 000 licences et les conventions d'objectifs étudiées par la mission mentionnent, elles aussi, des ambitions de croissance chiffrées. Ainsi, la convention pluriannuelle (CPO) 2009-2012<sup>118</sup>, signée le 13 juillet 2009, indique dans son annexe n°1, « *Objectifs et indicateurs de performance. Prévisions 2010 : 300 000 ; prévisions 2011 : 315 000 ; cible 2012 : 330 000* ». Or, les « réalisés » pour ces années ont été respectivement de 288 272, 284 513, 289 558. Les 300 000 licences seront franchies et légèrement dépassées (303 985) avec 3 ans de retard par rapport aux annonces faites.

La CPO 2014-2017<sup>119</sup> indique dans son annexe n°1, « *Objectifs et indicateurs. Cible 2014 : 315 000 ; cible 2015 : 330 000 ; cible 2016 : 350 000 ; cible 2017 : 370 000* ». Même si les ambitions et les objectifs chiffrés ont été revus, la cible initiale (identifiée dans la CPO 2009/2013) pour 2012 est devenue celle de 2015, les cibles à atteindre en 2015 (330 000), 2016 (350 000) et 2017 (370 000) paraissent indéniablement élevées à l'analyse des résultats enregistrés au cours des années antérieures. L'objectif de + 66 015 licences entre 2013 et 2017 (soit près de + 18 %) n'est pas irréalisable mais nécessitera et justifiera une rigueur significativement accrue dans la mise en œuvre, le suivi, le contrôle et l'évaluation des résultats ainsi que des actions conduites.

La mission a relevé par ailleurs que le budget prévisionnel 2014 de la FFN était établi sur la base de 300 000 licences.

A cet égard, des comparaisons avec d'autres fédérations sportives, notamment olympiques, sont riches d'enseignements.

La FFN est au 9<sup>ème</sup> rang des fédérations olympiques et au 11<sup>ème</sup> en intégrant désormais dans ce classement le rugby (457 018) et le golf (422 761). En matière de sports olympiques individuels, elle se situe loin derrière le tennis (1 111 316), l'équitation (706 449), le judo (603 896) ou le golf et est proche de la voile (289 558)<sup>120</sup>.

La progression enregistrée par la FFN est incontestable si l'on observe les 30 dernières années. Elle doit donc être mise en perspective et relativisée en regard des croissances

---

<sup>118</sup> Copie jointe en [annexe 30](#).

<sup>119</sup> Copie jointe en [annexe 32](#).

<sup>120</sup> Source : ministère chargé des sports/ MEOS, données portant sur la saison 2011/2012.



marquées enregistrées par d'autres fédérations. Elle s'en dit pleinement consciente, insiste sur sa ferme volonté de faire progresser très significativement, à terme rapproché, ses effectifs licenciés et met l'accent sur les actions qu'elle a définies pour inciter ses clubs à licencier bien davantage.

A plusieurs reprises, des interlocuteurs de la mission (dont le président Francis Luyce) ont fait observer que, si les clubs affiliaient certains de leurs membres actuellement simples adhérents cotisant, l'effet serait immédiat et très visible. Ils avancent le chiffre de 200 à 300 000 s'agissant du nombre de personnes bénéficiant de prestations fournies par des clubs sans être licenciées.<sup>121</sup>

La stratégie ambitieuse et exigeante définie par la FFN et appelée à être mise en œuvre dans les mois à venir avec notamment le « pacte commun de responsabilité » ou la labellisation renouvelée des clubs <sup>122</sup> devrait être de nature à faire progresser le chiffre des licenciés selon les responsables de la FFN.

*La mission considère que la diversité et la qualité de l'offre de pratique des clubs, l'organisation et le fonctionnement des services de la fédération en soutien de ceux-ci ainsi que l'implication effective des comités régionaux et départementaux auprès d'eux constituent des dimensions majeures et des préalables indispensables à la réussite de la stratégie annoncée.*

L'analyse de la pratique féminine fait l'objet d'un développement spécifique dans la partie 2.4.

## **2- Les clubs**

L'analyse du tableau ci-dessus montre que le nombre de clubs, clefs de voute des dispositifs annoncés tendant en particulier à la progression du nombre de licences, a cru de 431 soit d'un tiers entre 1966/67 et 2012/13.

Les évolutions à la baisse d'une saison sportive à l'autre sont deux fois plus fréquentes que pour les licences (10 contre 5). Les diminutions des nombres de clubs ne peuvent toutefois être corrélées (dans 9 cas sur 10) à celles des nombres de licences : il n'y a eu sur cette période de référence des baisses concomitantes (clubs et licences) que pour la seule saison sportive 1974/75).

Les 1 308 clubs affiliés recensés à l'issue de la saison 2012/2013 se répartissent en :

- 1 200 clubs dits *annuels* (soit 91 %) ;
- 108 clubs dits *d'été* (soit 9 %).

Le ratio licences/clubs est intéressant à connaître et à approfondir parce ce qu'il met en exergue le fait que la moyenne de licences par club est beaucoup plus élevée pour la FFN que pour la plupart des autres fédérations sportives. Il s'établit à 232 licences par club affilié à la

---

<sup>121</sup> A l'occasion du tour de table organisé dans le cadre de la réunion du « conseil des régions » au siège fédéral les 15 et 16 novembre 2013, plusieurs présidents de comités régionaux ont mentionné un taux de licenciement moyen de 70 à 75 %.

<sup>122</sup> Cf. en partie 1.4, les développements relatifs à ces approches et ces actions.

FFN,<sup>123</sup> alors que la moyenne nationale est de 93 (et de 104 titres par club si l'on prend en compte les autres titres de participation -ATP). Elle se situe ainsi au 3<sup>ème</sup> rang des fédérations olympiques derrière la voile (283,5 licences/club) et l'équitation (246,9 licences/club). Il ne s'agit là que d'une moyenne qui, par nature, recouvre des situations diversifiées mais qui montre que la FFN dispose d'un atout essentiel pour la mise en œuvre de sa stratégie de développement.

A l'issue de la saison sportive 2012/2013, 22 clubs dépassaient les 1 000 licences et 50 les 760 licences.

Quelques *exemples* relatifs aux situations observées au plan territorial sont éclairants<sup>124</sup> : en Midi-Pyrénées, sur 60 clubs affiliés, le 10<sup>ème</sup> club (Cahors Natation) compte 408 licences ; 2 clubs (SO Millau Natation et Les Dauphins du TOEC (Toulouse) dépassent les 1 000 licences). En Picardie, sur 36 clubs affiliés, le 10<sup>ème</sup> club (CNC Attichy) compte 355 licences ; 1 club (Amiens Métropole Natation) dépasse les 1000 licences et un (JN Compiègne en compte 939). En Nord-Pas-de-Calais, sur 74 clubs affiliés, le 10<sup>ème</sup> club (Avan Villeneuve d'Ascq) compte 464 licences ; 1 club (Dunkerque Natation) dépasse les 1 000 licences et un (Stade Béthune Pélican Club en compte 936). En Corse, sur 11 clubs affiliés les 3 premiers dépassent les 300 licences. En Guadeloupe, sur 17 clubs affiliés, les 4 premiers dépassent les 300 licences (le premier, « Les Dauphins du Moule », en compte 739).

En termes de licences et de potentiel d'accroissement lié à la transition espérée pratiquants/licenciés<sup>125</sup>, la taille de nombreux clubs constitue une force pour concourir à une structuration mieux adaptée, sous réserve bien évidemment d'apporter parallèlement de vraies réponses à des questions clé (équipements, créneaux horaires, encadrement qualifié...).

En outre, les entretiens menés par la mission<sup>126</sup> ont permis de confirmer que de nombreux équipements (piscines) ne bénéficient pas de la présence d'un seul club affilié à la FFN. Il y a là également un axe de développement à étudier avec méthode par la FFN, sur la base d'une mobilisation des comités départementaux et régionaux au service de cet objectif.

#### - Répartition par discipline

								
FFN	1238	229	276	24	299	38	386	288
<b>Total</b>	<b>1238</b>	<b>229</b>	<b>276</b>	<b>24</b>	<b>299</b>	<b>38</b>	<b>386</b>	<b>288</b>
	 +11	 +7	 +2	 -1	 +21		 +10	 +20

<sup>123</sup> Il était de 224, 9 en 2011. Source : ministère chargé des sports/MEOS « Recensement des licences et des clubs 2011 » in « Atlas national des fédérations sportives » (2012).

<sup>124</sup> Source FFN : « Dossier Statistiques. Saison 2012/2013 », présenté à l'AG de Millau du 5 avril 2014.

<sup>125</sup> Cf. supra.

<sup>126</sup> Entretiens avec le ministère des sports (DS/ bureau DSB3) le 21 février 2014 et la FFN (directeur général, 31 mars 2014 et département « territoires et équipements », 18 avril 2014).

On observe d'une part la place très prééminente de la discipline de la natation course au sein des 5 disciplines dont la FFN est délégataire, d'autre part la progression du nombre de clubs proposant des activités « aquaforme » et « éveil ».

### 2.2.3 Les coûts de la pratique

#### - Tarif des licences

Le tarif licence se compose de deux parts (nationale/FFN et régionale), leur addition formant le prix total de la licence. La fédération n'a que deux catégories de prix - 10 ans et + de 10 ans [cette seconde catégorie comprend les entraîneurs, les dirigeants, les arbitres, tous susceptibles de faire de la compétition] et il n'existe pas, par ailleurs, de variation selon les disciplines.

*Le tarif pour les 10 ans et + est de 20,5 euros et de 12,30 euros pour les moins de 10 ans. 70 % du nombre total de licences sont des licences à plein tarif ; 30 % à tarif réduit. La part fédérale moyenne était (pour la saison 2012/2013) de l'ordre de 18,5 euros.<sup>127</sup>*

Chaque comité régional a la possibilité d'ajouter à ce montant une part régionale qu'il conservera dans la limite du doublement (soit, pour la saison sportive 2013/2014, un maximum de +20,5 euros ou +12,30 euros).

Au cours des 6 années écoulées, l'évolution des tarifs des licences a été la suivante<sup>128</sup> :

- **2013 / 2014 :**
  - o Tarif FFN :
    - 10 ans et + (plein) : 20.50 €
    - - de 10 ans (réduit) 12.30 €<sup>129</sup>
  - o Tarif FFN + CR pour les 10 ans et + :
    - le plus bas : 30,17 €
    - le plus haut : 40 €
  - o Tarif FFN + CR pour les – de 10 ans :
    - le plus bas : 17.60 €
    - le plus haut : 23.50 €
- **2012 / 2013 :**
  - o Tarif FFN :
    - 10 ans et + (plein) : 20 €
    - - de 10 ans (réduit) : 12 €
  - o Tarif FFN + CR pour les 10 ans et + :
    - le plus bas : 28 €
    - le plus haut : 39 €
  - o Tarif FFN + CR pour les – de 10 ans :
    - le plus bas : 16.76 €
    - le plus haut : 23.50 €
- **2011 / 2012 :**
  - o Tarif FFN :
    - 10 ans et + (plein) : 20 €
    - - de 10 ans (réduit) : 12 €

<sup>127</sup> Entretiens avec le trésorier général de la FFN, 31 mars 2014.

<sup>128</sup> Entretiens avec le secrétaire général de la FFN, 6 juin 2014.

<sup>129</sup> Les tarifs adoptés à l'AG de Millau en avril 2014 sont pour les 10 ans et + : 21€ et pour les -de 10 ans : 12.50€.



- Tarif FFN + CR pour les 10 ans et + :
  - le plus bas : 29.33 €
  - le plus haut : 38.25 €
- Tarif FFN + CR pour les – de 10 ans :
  - le plus bas : 16.76 €
  - le plus haut : 23.50 €
- **2010 / 2011 :**
  - Tarif FFN :
    - 10 ans et + (plein) : 18.60 €
    - - de 10 ans (réduit) : 11.25 €
  - Tarif FFN + CR pour les 10 ans et + :
    - le plus bas : 26.60 €
    - le plus haut : 36.35 €
  - Tarif FFN + CR pour les – de 10 ans :
    - le plus bas : 16.76 €
    - le plus haut : 22.50 €
- **2009 / 2010 :**
  - Tarif FFN :
    - 10 ans et + (plein) : 18.25 €
    - - de 10 ans (réduit) 11.05 €
  - Tarif FFN + CR pour les 10 ans et + :
    - le plus bas : 25.14 €
    - le plus haut : 35 €
  - Tarif FFN + CR pour les – de 10 ans :
    - le plus bas : 16.50 €
    - le plus haut : 22 €
- **2008 / 2009 :**
  - Tarif FFN :
    - 10 ans et + (plein) : 17.55 €
    - - de 10 ans (réduit) 11.05 €
  - Tarif FFN + CR pour les 10 ans et + :
    - le plus bas : 25.74 €
    - le plus haut : 34.30 €
  - Tarif FFN + CR pour les – de 10 ans :
    - le plus bas : 16.55 €
    - le plus haut : 21.30 €

Au cours des 6 dernières années, les augmentations des tarifs des licences ont été limitées : entre 2008/2009 et 2013/2014, le tarif plein (national/+ de 10 ans) est passé de 17,5 euros à 20,5 euros (+ 14,6 % mais sur un montant très bas). Parallèlement, le tarif réduit pour les - de 10 ans est passé de 11,05 euros à 12,30 euros (+10 %, également sur des montant très bas).

Pour la saison sportive 2013/2014, les montants de licences les plus élevés (parts nationale et régionale confondues) sont de 40 euros (pour les plus de 10 ans) et de 23,50 euros (pour les moins de 10 ans). **40 euros représentant un euro par semaine sur la base de 40 semaines (10 mois x 4), il est possible de qualifier de modérée la somme demandée aux licenciés.**

La mission observe toutefois que ce dispositif peut favoriser l'autonomie des organes déconcentrés au détriment d'un positionnement fort du siège fédéral. Celui-ci ne percevant

pas en effet l'intégralité du produit des licences, cette situation peut être un frein à la mobilisation des organes déconcentrés (particulièrement les comités régionaux) sur les objectifs fédéraux prioritaires qui pourrait être facilitée par l'allocation de moyens financiers par la FFN.

Des élus ont indiqué à la mission que la mise en œuvre prochaine du pacte commun de progression devrait pouvoir remédier à cet état de fait. Elle devrait par ailleurs s'accompagner de la définition d'un cadre contractuel financier transparent et partagé entre la fédération et les comités régionaux.

#### - *Tarif des cotisations*

La cotisation est ce que paye un individu à un club en contrepartie de la prestation que celui-ci lui fournit.

L'analyse des tarifs permet de mettre en évidence d'une part les écarts qui peuvent être assez importants entre clubs des grandes villes et clubs implantés dans des villes petites et moyennes, d'autre part les formes d'homogénéité sur une même région ou sur des régions aux caractéristiques notamment économiques assez voisines.

*Exemples de tarifs de clubs pour les régions Centre, Pays de la Loire, Auvergne et Bourgogne : Orléans : 210 €/ Chartres : 220 €/ Tours : 212 € / Châteauroux : 182 € / Blois : 200 € / Le Mans : 235 € / Chamalières : 249 € / Dijon : 210 €.*

Les coûts cumulés (licence+cotisation), y compris en y ajoutant les coûts des matériels (tenues...) de la pratique, n'apparaissent pas très élevés dans de nombreux clubs pour les licenciés de la FFN. En tout état de cause, ils ne constituent pas un frein à l'accès à la pratique d'autant que les acteurs locaux publics et privés du développement du sport ont mis en œuvre depuis longtemps des dispositifs de soutiens individualisés (bourses) aux candidats à la pratique.

Certains clubs ont toutefois fondé et développé leur organisation, leur offre de pratiques et leur modèle économique sur d'autres principes. Le Cercle des Nageurs de Marseille /CNM (fondé en 1921, un an après la fédération) propose ainsi des tarifs plus élevés : le montant du droit d'admission est de 1 600 euros et celui de la cotisation annuelle de 1 250 euros. Il regroupe plus de 4 000 adhérents et accueille des sportifs de haut niveau et des pratiquants relevant du loisir ou du sport santé. Son budget annuel est de l'ordre de 5 millions d'euros.

Aux termes de ces constats et de ces analyses, la mission souligne que la FFN a fait de l'objectif « 500 000 licences » l'une de ses priorités sans se doter toutefois à ce jour d'un plan formalisé de montée en charge assorti d'indicateurs lui permettant de crédibiliser son propos.

Il est pourtant socialement utile de voir croître le nombre de licences en natation, cette augmentation étant aussi opportune au plan économique pour les clubs et pour la fédération ainsi que pour peser dans les négociations collectivités territoriales/délégués/ clubs/autres usagers pour l'accès aux installations.

Préconisation 5 : Adopter un plan de croissance du nombre de licences assorti d'actions concrètes, d'un échéancier réaliste et d'indicateurs chiffrés de suivi et d'évaluation des résultats enregistrés permettant d'atteindre l'objectif de 500 000 licences annoncé avec constance depuis plusieurs années par les instances dirigeantes de la FFN et par le ministère chargé des sports dans le cadre des conventions d'objectifs)

## 2.2.4 Les installations sportives

### *Un peu d'histoire*<sup>130</sup>

Le terme « natation » apparaît en France au **18<sup>ème</sup> siècle** lorsque *Barthélemy Turquin* ouvre en 1785 sa première école dans un bassin flottant sur la Seine, près du pont de la Tournelle à Paris (5<sup>ème</sup> arrondissement). Il s'agit en quelque sorte d'une préfiguration des piscines Deligny puis Joséphine Baker.

Au **19<sup>ème</sup> siècle**, la piscine devient un lieu destiné à la nage et au jeu et que s'annonce a compétition sportive. A cette époque, sont créés les bains publics, centres d'hygiène, de **détente, de relaxation et de sport**. **Ce sont des lieux populaires où se côtoient toutes les classes sociales** et où s'organise une vie sociale. Il n'y a pas encore de distinction entre sport et hygiène. Des corps de métier et des services liés au transport de l'eau se développent. Les piscines sont le plus souvent situées en intérieur et l'eau y est chauffée.

Dans les années d'après-guerre (1920-1930), une vingtaine de piscines publiques se construisent. La France est alors en retard par rapport à l'Allemagne qui en possède près de 1 400 ou l'Angleterre, près de 800. Ce n'est qu'en 1924 que voit le jour la première piscine n'associant plus hygiène et natation.

Dans les années 60, la *piscine moderne* apparaît avec notamment le recours aux nouvelles techniques de traitement de l'eau. Elle devient le lieu d'apprentissage de la natation, mais aussi de la compétition ou du loisir.

*Une analyse approfondie des principales données disponibles (équipements, usages, modes de gestion...) relatives aux piscines, est indispensable pour appréhender et évaluer correctement le contexte, les opportunités<sup>131</sup> en termes de contraintes et de possibilités ainsi que la stratégie définie et mise en œuvre par la FFN.*

Voir également le cahier n°1 « Les installations » joint au présent rapport

### 2.2.4.1 La piscine, un équipement de service public

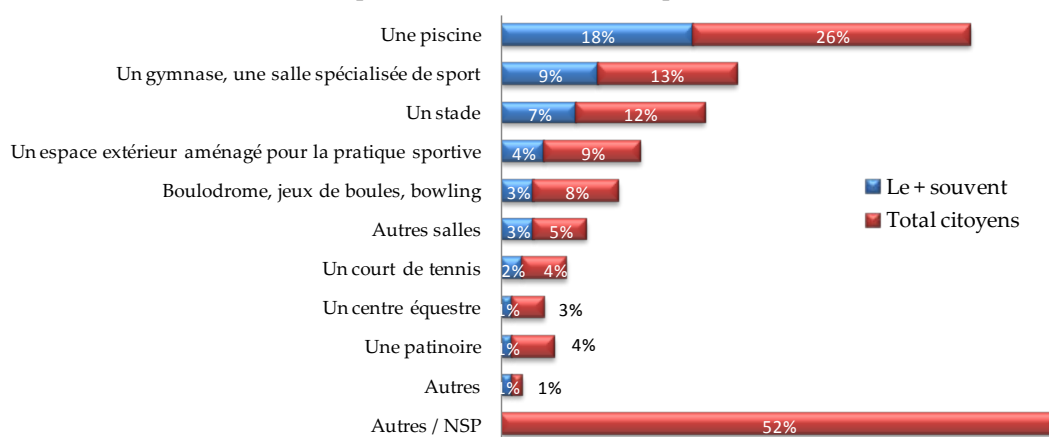
La piscine est l'équipement sportif qui est tout à la fois le plus fréquenté<sup>132</sup> et celui le plus souvent cité comme équipement demandé par la population : 41 % des français qui estiment que le nombre d'installations sportives près de chez eux est insuffisant souhaitent la construction d'une piscine.

<sup>130</sup> Cf. supra la présentation générale de la fédération.

<sup>131</sup> Entendu ici au sens du terme anglais « opportunities ».

<sup>132</sup> Enquête AIRES-IPSOS «Pratiques de fréquentation et évaluation de la satisfaction des équipements sportifs des français », mai 2005/ Echantillon de 1 000 individus âgés de 15 et +. Cité in « Les dossiers de l'IRDS n°3 », 01-2008.

### Fréquentation des installations sportives



#### Fréquentation des piscines

<b>Fréquentation totale</b>	23 millions
<b>Pratiquants « natation »</b>	17 à 18 millions
<b>Pratiquants réguliers</b>	4,5 à 5 millions
<b>Associatifs</b>	0,8 à 1 million
<b>Scolaires</b>	3,5 millions

*La natation et l'installation destinée prioritairement à ses pratiques ne sont en conséquence ni une activité ni une pratique sportive comme les autres.<sup>133</sup> De façon quelque peu audacieuse, il est possible de transposer la définition ou la simple approche du sport à celle de la natation et de la piscine en soulignant qu'il s'agit là aussi de concepts «surdéterminés».*

#### 2.2.4.2 De nombreuses questions majeures se posent en matière d'équipements

Elles ont trait aux coûts de construction, aux coûts de maintenance, aux coûts de gestion et portent sur le juste dimensionnement, la localisation, les dessertes. L'une est essentielle : faut-il adapter ou développer les équipements aquatiques afin de satisfaire la demande ?

La réponse peut prendre plusieurs dimensions complémentaires dont :

- l'optimisation des infrastructures existantes afin de mieux répondre à la demande ;
- l'ouverture de piscines dans les régions carencées<sup>134</sup>;
- la création de bassins itinérants.

<sup>133</sup> Cf. supra la présentation générale de la fédération.

<sup>134</sup> Volet spécifique de l'intervention du CNDS (« plan piscines »).

### 2.2.4.3 La piscine, enjeu territorial<sup>135</sup>

*Il importe de rappeler que la FFN et ses clubs affiliés ne sont que l'un des acteurs parmi bien d'autres dans un ensemble d'une très grande complexité.*

#### a) Des chiffres clé

Le parc aquatique français se compose aujourd'hui de 6 545 bassins aquatiques implantés au sein de 4 119 piscines,<sup>136</sup> représentant 1.600.000 mètres carrés de bassin, soit 245 mètres carrés pour 10.000 habitants.

Si ces chiffres peuvent paraître au premier abord importants, ils masquent de nombreuses lacunes tant sur le plan qualitatif que quantitatif.

#### b) Un parc qui arrive à saturation

La moitié des bassins recensés par le ministère chargé des sports a 35 ans ou plus. Par ailleurs, au moment de leur conception, les questions liées à la maîtrise des consommations d'eau et d'énergie étaient plutôt secondaires, la priorité étant donnée au développement du nombre de bassins dans le but de favoriser l'apprentissage et de permettre l'accès de la pratique à la majorité de la population.

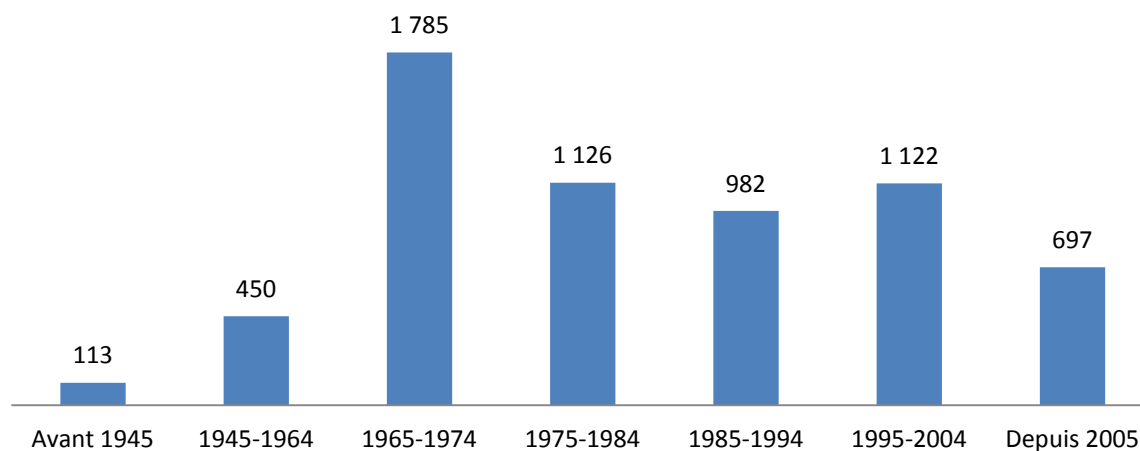
---

<sup>135</sup> Principales sources ministérielle (ministère chargé des sports) et fédérale :

- État des lieux de l'offre des bassins de natation en France : une approche par les territoires et usagers, 2009. La synthèse et l'étude complète sont téléchargeables sur le site du ministère, rubrique « équipements sportifs »;
- Atlas des équipements sportifs français par grandes catégories, 2011. L'ensemble du document est également consultable et téléchargeable sur le site du ministère ;
- Atlas national des fédérations sportives 2012, consultable et téléchargeable, selon les mêmes modalités ;
- L'offre d'équipements sportifs dans les territoires ruraux, janvier 2012 ;
- A ces études, doit être ajouté le traitement quotidien de la question des équipements par le « Recensement des équipements sportifs (RES) », capable désormais de fournir aux fédérations une photographie exhaustive et fine de leur parc en équipements. Un site web lui est dédié : <http://www.res.sports.gouv.fr/> ;
- FFN, département des territoires et des équipements : « *Les piscines - Aide à la conception pour les maîtres d'ouvrage* », 6<sup>ème</sup> édition, 2014 (217 pages). Cf. infra la stratégie de la FFN en matière notamment de définition de schémas territoriaux et le rôle important joué par le département précité.

<sup>136</sup> Recensement des équipements sportifs (RES).

### *Année de mise en service des bassins de natation (aujourd'hui en activité)*



*Au constat d'obsolescence avérée, s'ajoutent ceux du manque d'équipements et de leur inégale répartition.*

#### *c) Une répartition territoriale inégale<sup>137</sup>*

Le manque global d'installations touche directement la question de l'égalité d'accès aux bassins aquatiques. Il a également des conséquences sur certaines régions ou certains types de territoires tels les espaces périurbains dont le récent développement démographique n'a pas été suivi d'opérations de construction en conséquence.

#### *d) Des inégalités d'accès aux piscines*

Si plus de la moitié des Français (53 %) habite à moins de 5 minutes d'une commune équipée d'une piscine couverte, un tiers de la population (33 %) réside encore dans une commune située à plus de 15 minutes de ce type d'installation.

Au-delà de cette approche globale de l'accessibilité aux piscines couvertes, les pratiques scolaires sont parmi les plus observées en raison de l'obligation réglementaire d'apprendre à nager au cours de sa scolarité, dans l'enseignement secondaire principalement. En France métropolitaine, un quart des classes élémentaires ne disposait pas toutefois en 2008 d'un nombre de séances de natation suffisant pour un enseignement complet et 10 % au minimum des classes en étaient totalement exclues du fait d'un temps de parcours trop important<sup>138</sup>.

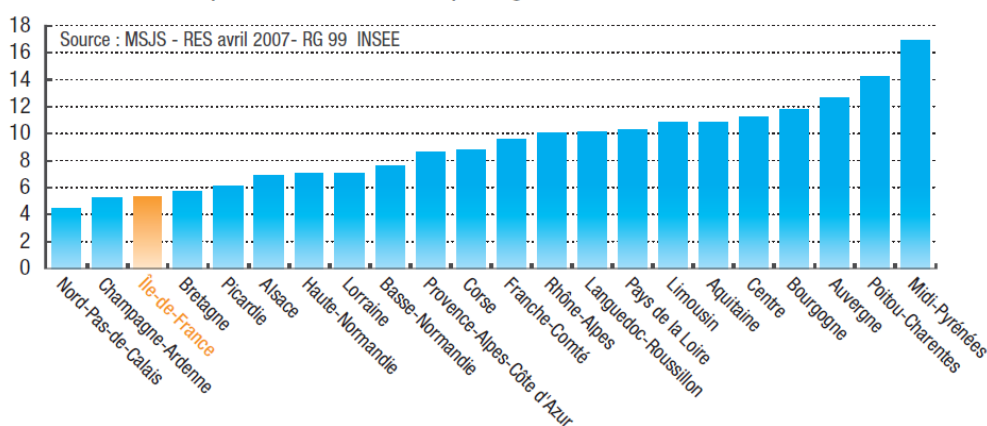
#### *e) Régions dotées et régions en retard*

Quel que soit le prisme d'analyse, des inégalités territoriales demeurent, ce qui prouve que la question d'une construction/rénovation de piscine relève d'abord d'une problématique locale.

<sup>137</sup> Les dossiers de l'IRDS n°3, janvier 2008.

<sup>138</sup> Idem note supra.

Nombre de bassins pour 100 000 habitants par région



f) Des types de territoires mieux dotés que d'autres

#### Répartition des bassins aquatiques selon les tranches de population des EPCI

	Moins de 2 000 h		2 000 20 000 h		20 000- 100 000 h		+ de 100 000 h	
<b>Nb de communes et d'EPCI</b>	1 757	39 %	2 161	48 %	510	11 %	93	22 %
<b>Population 2011</b>	956 400	1 %	17 478 331	27 %	21 026 842	33 %	24 545 717	38 %
<b>Bassins aquatiques</b>	135	2 %	2 494	38 %	2 128	33%	1 785	27 %

Source : Atlas des équipements sportifs français.

#### 2.2.4.4 Gestion des piscines<sup>139</sup>

a) Catégories de propriétaires des bassins de natation en France (situation 2014)

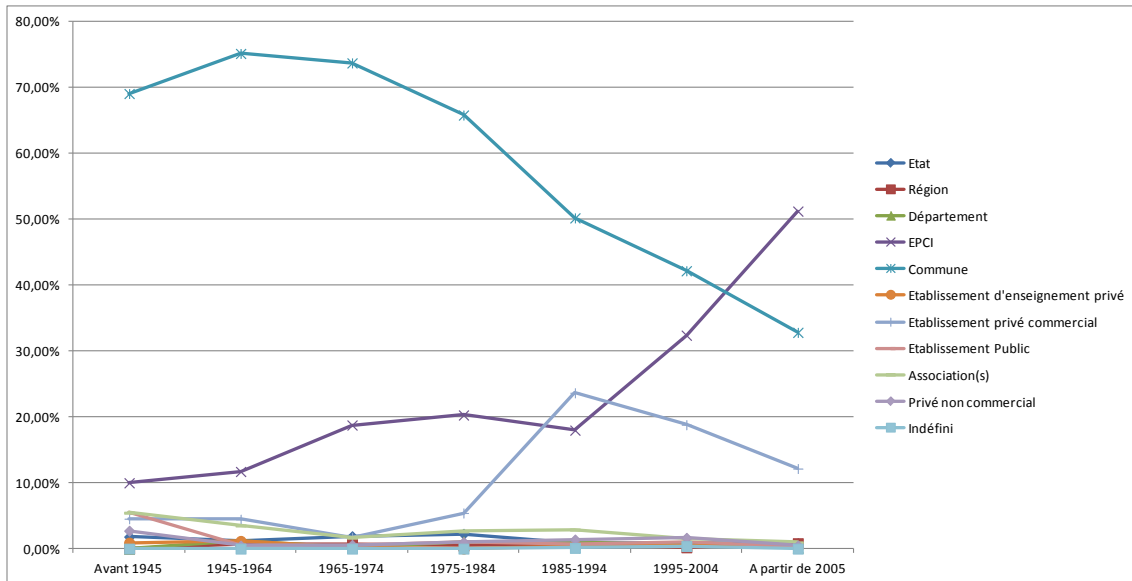
85,9 % des piscines recensées sont des piscines publiques (i.e. appartenant au secteur public), 14,9 % sont des piscines privées (appartenant au secteur privé), l'information n'étant pas connue pour moins de 1 % des piscines recensées.

Près de 58 % des piscines accessibles au public appartiennent aux communes et près de 25 % appartiennent à des EPCI. L'État, les autres établissements publics, les départements et les régions ne représentent que 2,65 % du parc. Au sein du secteur privé, ce sont les établissements privés commerciaux qui dominent avec plus de 10,4 % de piscines devant les associations (2 %) et le secteur privé non commercial (1 %).

<sup>139</sup> A partir de l'actualisation d'un extrait du rapport : « État des lieux des bassins de natation en France : une approche par les territoires et par les usagers », ministère chargé des sports, 2009, réalisée le 10 juin 2014 à la demande de la mission (ministère chargé des sports/DS/ bureau DSB3, Jean de Labrusse).

b) Evolution des catégories de propriétaire

Répartition des propriétaires de piscine par période de mise en service



Source : ministère chargé des sports/DS/ bureau B3/RES-2014

Les piscines mises en service avant 1975 sont quasiment toutes publiques : environ 90 % d'entre elles appartiennent à des communes (75 %) ou à des groupements de communes (15 %).

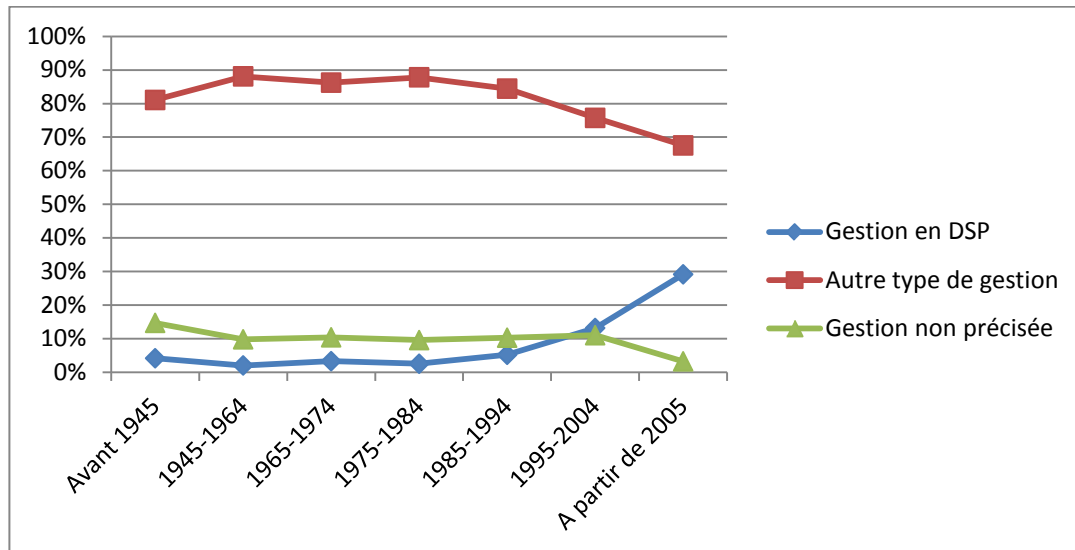
La part des piscines communales diminue de façon constante depuis 1965 au profit de celles appartenant aux intercommunalités notamment qui est en très forte progression pour celles mises en service depuis 1994. Au terme d'une progression relative forte, les EPCI sont devenus les propriétaires majoritaires des piscines mises en service depuis 2005.

La part des piscines appartenant au secteur privé commercial a également connu une hausse sur l'ensemble de la période, passant de moins de 5 % des piscines mises en service avant 1975 à plus de 20 % des piscines mises en service entre 1985 et 1994. On note toutefois une baisse de leur part relative pour les piscines mises en service depuis 1995.



c) *Gestion en délégation de service public*

**Type de gestion des piscines publiques par période de mise en service**



Source : ministère chargé des sports/DS, 2014

*Cet état des lieux des modes et modalités de gestion sur le territoire national permet de souligner la part et la place des collectivités locales, au-delà de leur réalisation, dans la gestion des équipements de natation (avec une hausse significative du poids des EPCI par rapport aux communes), l'essor du secteur privé commercial comme nouvel acteur ainsi que le développement de la gestion déléguée de service public.*

**2.2.4.5 Stratégies des collectivités territoriales, des gestionnaires et des clubs**

Les collectivités territoriales et/ou les gestionnaires des équipements sportifs qu'elles ont choisis à cet effet cherchent à augmenter les recettes liées à leurs installations. Pour répondre aux évolutions de la demande sociale et/ou pour maximiser les ressources, beaucoup accueillent désormais des activités à vocation ludique (bassins à vagues, toboggans ou autres jeux d'eau).

Avant tout soucieux d'entraînement et de compétition, les clubs sportifs sont davantage enclins à privilégier des bassins avec lignes d'eau, plus ciblés sur un public de nageurs que de « baigneurs ». Pour une collectivité territoriale, le choix de réaliser un bassin classique à moindre coût peut avoir pour conséquence le transfert vers d'autres sites plus attractifs de la clientèle solvable.

Dans la plupart des cas, la FFN, ses structures déconcentrées et ses clubs ne sont pas les maîtres d'ouvrage même si quelques initiatives se sont concrétisées dans des contextes très spécifiques (Cercle des Nageurs de Marseille/CCNM ou Mulhouse Olympic Natation/MON) ou font l'objet de réflexions (cf. ci-dessous encadré).

Au-delà de l'expression de sa doctrine sportive, la FFN doit en conséquence rechercher des points d'accord et des compromis. Elle privilégie aujourd'hui le soutien aux centres aquatiques intégrant au moins ces deux cibles (lignes d'eau pour les sportifs et bassins

destinés aux enfants) dans les avis qu'elle émet en direction du comité de programmation du CNDS.

#### *2.2.4.6 Démarche du ministère chargé des sports*

##### *a) Plan « apprendre à nager »*

L'été 2013 a été marqué par une dramatique série de noyades, fortement médiatisées, sur le littoral méditerranéen. Les médias ont à cette occasion mis en avant le nombre important de personnes ne sachant pas nager au sein de la population française. En septembre 2013, à l'occasion de la « *journée du sport scolaire* », la ministre chargée des sports a indiqué « *qu'un jeune sur quatre à l'entrée en sixième ne savait pas nager*<sup>140</sup> » et annoncé faire de l'apprentissage de la natation une priorité en fixant un objectif élevé: que tous les élèves de sixième sachent nager dans dix ans.

Un plan d'action "*Apprendre à nager*" a été défini et se met actuellement progressivement en place autour d'un pivot, l'école, mais aussi de la mobilisation attendue de la FFN et des clubs qui lui sont affiliés.

La réponse apportée par la FFN s'appuie sur l'approfondissement et l'extension du plan «*savoir nager*» qu'elle avait précédemment défini avec un objectif de prévention des noyades et de développement de l'apprentissage de la natation.

##### *b) Plan « piscine » du CNDS*

L'un des volets du plan « *apprendre à nager* » porté par la FFN est le plan « *piscines* » qui a pour objectif de développer le nombre d'équipements aquatiques. Il s'appuie sur l'attribution de subventions d'équipement du Centre national pour le développement du sport (CNDS) au titre d'aide à la construction de piscines, voire à leur réhabilitation lourde. Pour répondre aux demandes diversifiées, le CNDS consacre une part très significative des subventions d'équipement qu'il alloue aux piscines sans être cependant un partenaire financier majeur des programmes élaborés, compte-tenu du coût élevé de très nombreux projets.

La lettre d'orientation pour 2014 adressée par la ministre chargée des sports au directeur général du CNDS a demandé :

- qu'un montant (et par voie de conséquence une proportion très significative) des crédits de cet opérateur national soit réservé à la création ou à la réhabilitation de ces équipements indispensables à l'apprentissage de la natation (au minimum 15 M€ sur une enveloppe globale de 48 M€, soit 31 % de l'enveloppe 2014) ;

---

<sup>140</sup> Sollicités par la mission sur le sujet de la mesure exacte du nombre d'enfants ne sachant pas nager à l'entrée en 6<sup>ème</sup>, les services du ministère de l'éducation nationale (direction générale de l'enseignement scolaire/DGESCO) ont indiqué à la mission qu'ils n'étaient pas en capacité de produire de chiffre précis mais uniquement des estimations établies à partir d'extrapolations de données fournies par des inspections académiques et/ou des rectorats (entretien du 13 mai 2014).

- qu'un accès pérenne et explicite des associations aux équipements financés soit garanti sur le long terme par le maître d'ouvrage qui a bénéficié d'une aide<sup>141</sup>. Les orientations 2014<sup>142</sup> relatives à l'attribution des subventions d'équipement du CNDS précisent que « les projets retenus ne devront pas se limiter aux seuls équipements conçus pour la compétition... Ce volet équipement s'intègre dans un plan « apprendre à nager » qui concernera également la part territoriale fonctionnement... ».<sup>143</sup>

### Subventions attribuées par le CNDS au titre des équipements

1) toutes enveloppes confondues<sup>144</sup> (hors Euro 2016)

Années	Nb total de dossiers subventionnés	Montant total accordé	Nb total de dossiers natation subventionnés	Montant total accordé à la natation	Part accordée à la natation	Part des dossiers natation subventionnés
2006	341	61 272 839 €	42	13 722 163 €	22,4%	12,3%
2007	412	72 665 989 €	58	17 706 123 €	24,4%	14,1%
2008	931	78 234 704 €	46	20 475 027 €	26,2%	4,9%
2009	1 071	93 481 336 €	66	17 700 492 €	18,9%	6,2%
2010	1 002	97 405 643 €	54	16 482 749 €	16,9%	5,4%
2011	1 056	111 597 823 €	49	17 810 779 €	16,0%	4,6%
2012	924	75 995 102 €	41	8 874 633 €	11,7%	4,4%
2013	282	69 454 042 €	27	13 275 900 €	19,1%	9,6%
<b>Total</b>	<b>6 019</b>	<b>660 107 478 €</b>	<b>383</b>	<b>126 047 866 €</b>	<b>19,1%</b>	<b>6,4%</b>

2) Sur la part nationale

Années	Nb total de dossiers subventionnés	Montant total accordé	Nb total de dossiers natation subventionnés	Montant total accordé à la natation	Part accordée à la natation	Part des dossiers natation subventionnés
2006	248	46 698 742 €	29	11 508 000 €	24,6%	11,7%
2007	246	51 271 649 €	33	14 393 000 €	28,1%	13,4%
2008	181	48 118 497 €	25	17 160 000 €	35,7%	13,8%
2009	211	49 655 500 €	29	12 370 000 €	24,9%	13,7%
2010	191	57 388 100 €	25	13 790 000 €	24,0%	13,1%
2011	268	74 215 500 €	26	15 480 000 €	20,9%	9,7%
2012	116	36 331 600 €	10	7 490 000 €	20,6%	8,6%
2013	185	47 000 000 €	19	10 410 000 €	22,1%	10,3%
<b>Total</b>	<b>1 646</b>	<b>410 679 588 €</b>	<b>196</b>	<b>102 601 000</b>	<b>25,0%</b>	<b>11,9%</b>

<sup>141</sup> Les services instructeurs de l'État (directions départementales de la cohésion sociale) devront faire signer des attestations sur l'honneur aux porteurs de projet, attestations qui intégreront des plannings prévisionnels prévoyant les modalités d'accès des clubs.

<sup>142</sup> Note de service du DG du CNDS (DES) du 20 février 2014 aux préfets, délégués territoriaux.

<sup>143</sup> Réunion du 19 novembre 2013 du CA du CNDS.

<sup>144</sup> Enveloppe dite générale + crédits régionalisés (jeunes scolarisés, mise en accessibilité, quartiers en difficulté) + enveloppe exceptionnelle ZUS + études + mise en accessibilité + outre-mer + plan de relance + politiques contractuelles + sinistres. Source : CNDS, département des subventions d'équipement (DES), 4 juin 2014.

Sur 8 ans (de 2006 à 2013), 126.047.866 € (soit 19,1 %) ont été accordés par le CNDS toutes enveloppes confondues au soutien de 383 projets d'équipements de natation (soit 6,4 %), construction ou rénovation.

Sur la même période de référence, il a été accordé 102.601.000 € (25 %) au titre de la seule part nationale au soutien de 196 projets d'équipements de natation soit 11,9 %, construction ou rénovation.

Les années 2012 principalement et 2013 avaient été des années à part, le montant total de l'aide attribuée par le CNDS à la natation ayant été divisé :

- toutes enveloppes confondues (hors Euro 2016), **par 2** en 2012 (8.874.633 €) et réduite de - 23,4 % en 2013 (13.275.900 €) en regard de la moyenne annuelle 2009/2011 (17.331.340 €). La natation a bénéficié de 11,7 % en 2012 et 19,1% en 2013 contre une moyenne de 17,3 % pour la période 2009-2011.
- s'agissant de la part nationale, **par 2** en 2012 (7.490.000 €) et réduite de -25 % en 2013 (10.410.000 €) par rapport à la moyenne annuelle 2009/2011 (13.880.000 €). La natation a néanmoins bénéficié de 20,6 % en 2012 et 22,1 % en 2013 de l'enveloppe totale, actant, ainsi, même en période de très fortes tensions et de forte réduction des moyens mobilisés, le respect d'un ratio proche de celui de la moyenne sur la période 2009-2011 (23,3 %).

Sur les 3 années 2009, 2010 et 2011, toutes enveloppes confondues (hors Euro 2016), 51.994.020 € avaient bénéficié à 169 projets ; sur la part nationale, 41.640.000 € avaient bénéficié à 80 projets.

L'analyse des données chiffrées montre que la natation bénéficie d'un statut et d'un traitement très spécifique.

En 2014, l'enveloppe natation devrait s'établir sur la part nationale à 15 millions d'euros (soit un montant quasi identique à celui de 2011 : 15,56 M€).

Les territoires les plus carencés en bassins sont les bénéficiaires prioritaires de ces aides. Mais il faut être conscient que si l'objectif majeur est de mieux répartir les piscines pour faciliter l'apprentissage de la natation, il conviendra de ne plus financer prioritairement les seuls bassins destinés à la compétition - la dimension de 25 m x 12 m ou 5 m x 10 m ne constitue plus aujourd'hui une dérogation aux règles du comité de programmation du CNDS - et d'apprécier, en concertation avec les collectivités territoriales et la FFN, des coûts de référence par type d'équipement pour simplifier l'instruction des demandes de subvention.

Au-delà du ratio du nombre d'équipements par habitant, l'analyse fine de la carence et l'identification d'un territoire bénéficiaire d'une subvention doivent prendre en compte la notion de temps et de moyens d'accès à l'équipement, les besoins exprimés par la population et les associations, la possibilité d'étendre les temps d'ouverture des équipements existants, de les moduler selon les journées, saisons, des projets alentours, les prévisions de financement de l'exploitation, etc. Pour un tel équipement dont les coûts de construction et d'exploitation sont lourds pour le budget d'une collectivité, une approche intercommunale de la question est indispensable.

Préconisation 6 : Soutenir au titre du CNDS les projets de création ou de rénovation de piscines ainsi que l'intervention de clubs et de cadres qualifiés dans les territoires dits carencés.

c) *Une piscine olympique en Ile-de-France ?*

A l'issue de l'échec de la candidature de Paris à l'organisation des jeux olympiques et paralympiques de 2012 (juillet 2005), l'État s'est engagé, avec l'appui des collectivités territoriales et de la FFN, à poursuivre le projet de création d'un complexe aquatique olympique à Plaine-Commune (93).

Sollicitée par le ministère chargé des sports, la FFN a répondu le 22 février 2013 pour faire part de ses réserves quant à la poursuite du projet.

L'État a rappelé à plusieurs reprises et encore récemment qu'il maintenait son souhait de voir réaliser un grand équipement aquatique à vocation olympique en Ile-de-France.

La mission considère qu'il est impératif de sortir de l'ambiguïté actuelle.

Préconisation 7 : Il serait souhaitable que le ministère chargé des sports interroge dans les meilleurs délais la FFN pour connaître son analyse et son orientation concernant le projet de création d'une piscine olympique en Ile-de-France.

d) *Reconstruction du centre aquatique de l'INSEP*

Inaugurée en 1963, la piscine de l'institut national du sport, de l'expertise et de la performance (INSEP)<sup>145</sup> a été entièrement détruite par un incendie dans la nuit du 10 au 11 novembre 2008. Roselyne Bachelot, alors ministre de la santé et des sports et son secrétaire d'État chargé des sports, Bernard Laporte, avaient pris l'engagement, au cours d'une réunion organisée sur place dès le lendemain, de reconstruire cet équipement en annonçant des moyens importants (20 millions d'euros) pour la réalisation du nouveau centre aquatique de l'institut.

La question de l'accueil à l'INSEP de pôles France relevant du PES de la FFN continue de se poser avec acuité. S'il est vrai que les sportifs de haut niveau membres du pôle France de plongeon<sup>146</sup> s'entraîneront au sein de cet équipement intégralement reconstruit, la fréquentation des nageurs de natation course et des poloïstes<sup>147</sup> reste posée.<sup>148</sup> Un équipement d'une telle ambition et d'un tel coût ne sauraient se satisfaire en effet d'une fréquentation ponctuelle liée à l'organisation d'éventuels stages ou de regroupements des équipes de France par la FFN et à celle, également ponctuelle, de sportifs de l'INSEP issus d'autres pôles et disciplines (exemple : pentathlon moderne) et/ou dans le cadre du travail dit de « réathlétisation post-blessure ».

<sup>145</sup> Alors institut national des sports (INS).

<sup>146</sup> Un plongeur à 1, 3 et 5 mètres a été créé. Il n'a pas été retenu de réaliser un plongeur à 10 mètres en raison des surcoûts liés aux contraintes architecturales (limitation de la hauteur maximale dans le bois de Vincennes et nécessité corrélative de procéder à une très importante excavation de terre).

<sup>147</sup> La natation synchronisée bénéficié d'ores et déjà d'un équipement dédié.

<sup>148</sup> Le ministère chargé des sports a pris la décision en 2012 de ne plus apporter son concours financier au soutien des pôles de water-polo. La FFN a mis fin à l'accueil des pôles (France et espoir) au sein des EPN du ministère chargé des sports (dont l'INSEP).

Cette installation justifie pleinement la présence de sportifs de haut-niveau relevant de la FFN et accueillis à titre permanent. Cette approche se heurte toutefois à la conception de la FFN qui s'appuie en matière de natation course sur des clubs.

Préconisation 8 : Il serait souhaitable que le ministère chargé des sports interroge dans les meilleurs délais la FFN pour connaître son analyse et son orientation concernant les sportives et les sportifs de haut niveau de la fédération appelés à utiliser à titre permanent le nouveau centre aquatique de l'INSEP.

#### ***2.2.4.7 La création de bassins itinérants : une piste qui fait débat***

Le président de la FFN a fait connaître dans les médias son opposition marquée à tout équipement ne présentant pas un caractère pérenne (cf. encadré ci-après)<sup>149</sup>.

#### ***2.2.4.8 La structuration et les réponses de la FFN***

##### *a) Le département territoires et équipements de la FFN*

Ce service qui a été récemment renommé *département territoires et équipements* a pour missions : l'observation, l'information, le conseil, le développement et le contrôle (au titre notamment de la certification sportive des bassins). Il accompagne des collectivités territoriales et des structures fédérales dans la mise en œuvre de leurs projets : sur 4 ans, de 2009 à 2012, il a ainsi suivi 185 projets (38 en 2009, 61 en 2010, 39 en 2011, 55 en 2012).<sup>150</sup>

##### *b) Le guide « Fédération Française de Natation. Les piscines - Aide à la conception pour les maîtres d'ouvrage ».*

Depuis 2003 année de la première édition, la FFN (département territoires et équipements<sup>151</sup>) réalise, en règle générale tous les deux ans<sup>152</sup>, un ouvrage intitulé : « Fédération Française de Natation. Les piscines - Aide à la conception pour les maîtres d'ouvrage ».

La 6<sup>ème</sup> édition (2014, 217 pages)<sup>153</sup> a été finalisée en début d'année et diffusée à partir de février. La démarche retenue par la FFN est intéressante et se révèle à l'examen opportune.

##### *c) Les schémas territoriaux d'équipement*

Le département précité concourt à la définition de schémas territoriaux qui identifient et localisent les opérations de construction neuve ou de réhabilitation. Sous forme d'une prestation payante, cette démarche est conduite au plan régional, en relation avec les comités régionaux, avec l'objectif affiché d'une couverture de l'ensemble du territoire national. A ce

<sup>149</sup> « Plan piscine : la FFN veut des équipements structurants », [www.localtis.info](http://www.localtis.info), 1<sup>er</sup> avril 2014.

<sup>150</sup> Source : département territoires et équipements.

<sup>151</sup> La qualité de la collaboration établie entre de nombreux élus, sous la houlette d'André Zougs et de Joachim Arphand et ses collègues comme David Nolot, DTN/A, mérite d'être citée ici. De même que doit être soulignée l'utilisation systématique des données du « Recensement des Equipements Sportifs » (RES) du ministère chargé des sports.

<sup>152</sup> 2003, 2005, 2007, 2010, 2012, 2014

<sup>153</sup> L'ouvrage est structuré en 3 parties :

- 1/ la piscine : des besoins divers, des acteurs multiples ;
- 2/ des solutions techniques pour un environnement plus exigeant ;
- 3/ annexes.

jour, seuls 8 schémas régionaux ont été réalisés<sup>154</sup> : Rhône-Alpes et Ile-de-France (2006)<sup>155</sup>, Pays-de-la-Loire (2009), Champagne-Ardenne et Centre (2011), Aquitaine et Provence-Alpes-Côte-D'azur (2012).

***La stratégie définie, la démarche adoptée, les actions conduites par ce département sont de qualité et utiles à de très nombreux responsables. La bonne articulation avec les données du RES est source de cohérence et de valeur ajoutée.***

*d) La FFN invite ses clubs à gérer leurs équipements*

Plusieurs sociétés spécialisées dans la délégation de service public assurent aujourd'hui l'exploitation et la gestion de plusieurs centres aquatiques, soit sur l'ensemble du territoire (Vert-Marine, Récréa, Carilis, Equalia, union nationale des centres sportifs de plein air /UCPA), soit sur une région française bien précise (Prestalis, SPADIUM, dans l'Ouest de la France). Une dizaine de sociétés se partage la quasi-totalité des projets, même si de nouveaux acteurs apparaissent dans le paysage au plan local.

S'appuyant sur ces constats et les réflexions conduites par le département *territoires et équipements*, une démarche ambitieuse de la FFN a été récemment présentée par les responsables de la FFN.

\*\*\*

*Cf. ci-dessous un extrait de l'interview accordée à « Localtis »<sup>156</sup> par le directeur général de la fédération.*

***D'usagers à gestionnaires :***

1) *« Nous avons quatre axes d'intervention : la compétition, l'éveil et l'apprentissage, la nage forme et santé, et le développement durable, car l'eau est une denrée à laquelle il faut faire attention. Puisque la fédération et les clubs ont vocation à être présents sur ces quatre axes, il n'est pas incongru de prétendre gérer les piscines publiques ».*

***"Connus et légitimes à partir de 2016"***

2) *Gagner en légitimité et en compétence sera le prochain objectif. Le plan de la FFN pluriannuel (sur 4 ans 2012/2016) indique : "Sur les deux premières années de l'olympiade, nous travaillons sur la structuration et la formation des dirigeants. Lors des deux années suivantes, nous commencerons à répondre à des appels d'offres pour travailler sur des expériences concrètes. A partir de 2016, nous serons connus et légitimes".*

3) *"Il y a dix ans, nous n'existions pas en termes de résultats, de grands événements, de siège social. En 2012, nous sommes là. En 2022, où serons-nous ? Peut-être à gérer un certain nombre d'équipements."*

\*\*\*

La FFN place actuellement de grands espoirs dans les conventions d'utilisation signées par les collectivités territoriales bénéficiaires de subventions du CNDS avec l'opérateur national qui permettent d'identifier la part et la place des clubs qui lui sont affiliés au sein des installations.

***Le sujet de l'accès aux équipements -et au-delà de leur maîtrise partielle ou totale- est devenu une thématique centrale pour la fédération. Si la réflexion n'est pas encore***

---

<sup>154</sup> Source : idem note supra.

<sup>155</sup> La FFN a participé à l'élaboration de ce schéma.

<sup>156</sup> « La FFN pousse ses clubs dans le grand bain » (article extrait de Localtis, 27 juin 2012).



*pleinement aboutie, elle a commencé de façon sérieuse et méthodique assez tardivement par rapport aux réalités déjà enregistrées et constatées sur le terrain ainsi qu'aux initiatives prises dans ce champ par d'autres fédérations sportives.*

## 2.3 Fonction sociale et éducative «le sport pour tous »

### 2.3.1 Les publics en situation de handicap

Les caractéristiques et les besoins des personnes en situation de handicap (PSH) sont aujourd'hui appréhendés de façon systématique par la plupart des maîtres d'ouvrage dans les créations de piscines, conformément aux dispositions obligatoires de la loi de 2005.<sup>157</sup>

Le DTN de la FFN a nommé une « *personne ressources handicap* » avec une mission nationale exercée à temps partiel. CTR en Côte d'Azur, cet agent est en relation avec le pôle ressources national sport et handicap (PRNSH) et les fédérations spécifiques (fédération française handisport/FFH et fédération française du sport adapté /FFSA). Il travaille prioritairement sur l'accueil des enfants au sein de l'École de Natation Française (ENF) avec l'objectif d'un accès adapté aux trois diplômes de la FFN (« *Sauv'nage* », « *Passeport de l'eau* » et « *Pass ' compétition* ») ainsi que sur la facilitation de l'accueil de sportifs/ives handicapés au sein des pôles.

La FFN a signé par ailleurs une convention avec la FFH le 10 juin 1998 identifiant des voies et moyens de coopérations dans des domaines diversifiés. Elle en avait signé précédemment une à Dunkerque le 7 décembre 1996 avec la FFSA. Celle-ci incluait des dispositions relatives notamment à l'adaptation de la réglementation sportive, à l'entraînement des athlètes, à la dispense de la prise de licence FFN,<sup>158</sup> à la formation des cadres, à l'organisation de manifestations (aide à l'organisation technique d'épreuves, prêt de matériels, arbitrage,...), à la création d'une commission sportive au sein de la FFSA (dont la FFN sera membre) et à la création d'une commission mixte (3/3) chargée de suivre et d'évaluer la mise en œuvre des dispositions de la convention.

Le « *recueil national pour l'accessibilité des équipements sportifs aux personnes en situation de handicap* »<sup>159</sup> met en exergue 15 réalisations exemplaires dont 4 (soit plus du quart) portent sur des piscines (centre aquatique « Aquasud » de la communauté de communes du Pays Bigouden Sud (29), piscine du CMRRF<sup>160</sup> de Kerpape (Ploemeur), piscine du centre omnisports Pierre Croppet (Besançon), complexe sportif « Aquapôle » de la communauté de communes du Jarnisy à Jarny).

Par ailleurs, un groupe de travail national, soutenu par la direction des sports et coordonné et animé par le pôle ressources national sport et handicaps, a édité et diffusé un document très complet sur « *Les piscines – guide d'usage, conception et aménagements* ». La fédération en

---

<sup>157</sup> La loi n°2005-102 du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées, prévoit que les dispositions architecturales des établissements recevant du public (ERP) doivent permettre l'accessibilité de tous, quel que soit le type de handicap, notamment physique, sensoriel, cognitif, mental ou psychique. Les piscines, ERP de type X (établissements sportifs couverts) et de type PA (établissements de plein air) sont pleinement concernées par cette obligation d'accessibilité.

<sup>158</sup> Pour les entraînements mais pas pour les compétitions.

<sup>159</sup> Ministère chargé des sports/ pôle ressources national sport et handicaps (2013).

<sup>160</sup> Centre mutualiste de rééducation et de réadaptation fonctionnelle.



était membre et a pu ainsi être associée aux réflexions conduites et aux propositions avancées.

*La FFN n'a communiqué à la mission aucun chiffre de montant de subvention du CNDS pour ses structures régionales et départementale ainsi que pour les clubs affiliés.*

*La mission a consulté l'extrait du bilan 2013 relatif à la part territoriale du CNDS allouée au titre du handicap (7,4 M€ pour 5 667 projets financés) et a constaté que la FFN apparaissait au 17<sup>ème</sup> rang des structures sportives les plus subventionnées à ce titre (hors fédérations dites spécifiques : FFH et FFSA et hors CNOSE).<sup>161</sup>*

*A titre de comparaison, la fédération française de tennis est classée au 1er rang (429 708 €), la fédération de judo au 2<sup>ème</sup> (329 288 €), celle d'équitation au 3<sup>ème</sup> (212 280 €), celle de gymnastique au 4<sup>ème</sup> (195 302 €).*

*Par ailleurs, la mission constate que le tableau intitulé « objectifs et indicateurs de performance nationaux » que lui a transmis le ministère chargé des sports n'est pas renseigné s'agissant du nombre de clubs accueillant des personnes en situation de handicap (cf. infra, partie situation financière / analyse de la CO). Elle regrette cette situation qui ne permet pas de mesurer la réalité et l'efficacité des actions conduites dont plusieurs bénéficient de financements publics à ce titre.*

*La FFN devrait pouvoir s'impliquer davantage et jouer un rôle plus marqué l'amenant à prendre plus d'initiatives pour favoriser la pratique des personnes en situation de handicap.*

La fédération, ses organes déconcentrés et ses clubs pourraient ainsi s'investir sur trois axes :

- le handicap de façon générale et globale, c'est-à-dire dans toutes les dimensions de l'action fédérale, l'objectif étant que la démarche devienne naturelle (à titre d'exemple, dans le domaine des formations, développer les modules appréhendant besoins et attentes ainsi que types de réponses à apporter) ;
- le sport de haut niveau car il est une remarquable vitrine de valorisation des actions menées et de leur possible démultiplication ;
- des thématiques et des angles d'attaque spécifiques (exemple : les tests obligatoires de natation, jugés par des experts inutilement difficiles, auxquels échouent des PSH ce qui conduit certains établissements d'activités physiques et sportives (EAPS) à leur refuser actuellement l'accès ou encore l'information et la sensibilisation des personnels chargés de l'accueil des PSH qui est souvent insuffisante voire inexistante).

Concernant la formation des éducateurs sportifs, le code du sport dispose à l'article L.211-7 que «les programmes de formation des professions des activités physiques et sportives comprennent un enseignement sur le sport pour les handicapés».

Il est en conséquence nécessaire que ceux-ci (qu'ils soient professionnels ou bénévoles) se forment ou complètent leurs formations initiales à l'accueil et à l'encadrement des PSH afin d'être en capacité d'assurer aux pratiquants un haut degré de sécurité durant l'activité sportive.

---

<sup>161</sup> Source : CNDS/Defidéc/ ORASSAMIS, 17 juillet 2014.

Des formations complémentaires pour ces éducateurs sont régulièrement organisées par les fédérations sportives spécifiques (FFH avec la certification de qualification handisport et FFSA avec l'attestation de qualification en sport adapté) ainsi que par d'autres opérateurs.

Au cours de ses auditions, la mission n'a recueilli aucune information particulière concernant des coopérations spécifiques établies dans le domaine des formations avec ou par la FFN.

S'agissant du haut niveau, la natation paralympique est explicitement gérée par la FFH et les échanges développés au plan national sont assez réduits. On ne perçoit pas une forte volonté des deux fédérations, y compris des deux DTN concernés, de finaliser rapidement le projet de renouvellement de la convention évoqué depuis un certain temps.

Concernant le test nautique, des organisateurs sportifs s'interrogent depuis de nombreuses années sur les dispositions réglementaires du code du sport relatives à l'aptitude à la natation, préalable obligatoire à la pratique de certaines activités nautiques. Selon eux, ces dispositions auraient pour effet de restreindre de fait la participation de certaines PSH aux activités nautiques dans le cadre des établissements d'APS.

La réflexion conduite depuis maintenant plus de 5 ans n'a toujours pas abouti.

Début 2014, un groupe de travail associant des responsables des fédérations aquatiques et nautiques a été réuni à nouveau par le directeur des sports. Il a élaboré des préconisations précises relatives au test (dit test nautique), destiné à garantir l'accès en sécurité à l'eau des personnes en situation de handicap (PSH). L'idée est de compléter les dispositions du code du sport (notamment ses articles L.100-1, R.322-7) en insérant une disposition précisant que « pour pratiquer les activités nautiques dans les établissements..., les personnes qui ne possèdent pas les capacités physiques requises leur permettant de répondre aux exigences des articles A.322-44 et A.322-66 du présent code en raison d'une altération substantielle, durable ou définitive d'une ou de plusieurs fonctions physiques, sensorielles, mentales, cognitives ou psychiques, un polyhandicap ou un trouble de santé invalidant peuvent réaliser un test aménagé aux conditions de leur pratique ».

*S'agissant de son périmètre de compétence, la FFN pourrait opportunément proposer des préconisations sur le test de natation et sur l'éventuelle modification de l'arrêté actuellement en vigueur.*

*La sensibilisation des personnels des piscines et des clubs à la connaissance du handicap et des attentes des PSH mérite en outre d'être très significativement améliorée. A de trop rares exceptions et sans même parler de formation, l'information et la sensibilisation apparaissent en effet très insuffisantes.*

*Il importe enfin de souligner que les conventions signées avec la FFH et la FFSA sont déjà anciennes et pourraient utilement être revues.*

Préconisation 9 : Revoir dans les meilleurs délais les conventions signées avec la fédération française handisport (FFH) et la fédération française du sport adapté (FFSA) facilitant la pratique de la natation par les personnes en situation de handicap.
--

Préconisation 10 : Renseigner systématiquement les tableaux de suivi des actions conduites en matière d'accueil de PSH adressés par le ministère chargé des sports.

### 2.3.2 Les projets éducatifs de territoire (PEDT)

La note d'orientation pour 2014 indique dans son point III.7 : A. 1.2 (*favoriser la diversité d'une offre d'activités physiques et sportives de qualité adaptée à tous les publics et bien répartie sur l'ensemble du territoire*) :

« Cet objectif doit donner lieu à l'élaboration d'une stratégie régionale, définie dans le cadre de la commission territoriale. Elle visera à mettre en adéquation l'offre proposée par le mouvement sportif et les besoins des différents publics, en particulier lorsqu'ils sont éloignés de la pratique en ciblant les territoires les plus carencés.

*Les projets éducatifs de territoire (PEDT) doivent s'inscrire dans cet objectif ».*

La lettre dite post CO 2014-2017 adressée au président de la FFN a en outre mis un nouvel accent sur cette orientation en soulignant que: « *la fédération, dans le cadre des orientations fixées par la ministre et qui structurent les relations entre l'État et les fédérations sportives, doit porter une attention particulière à l'accompagnement des clubs investis dans les projets éducatifs de territoires (PEDT) ».*

La mission constate que la FFN n'a présenté aucun éléments d'information ni de documentation sur des réalisations spécifiques ou, à plus forte raison, exemplaires qu'elle aurait souhaité mettre en avant dans ce domaine. Les échanges ont plutôt mis l'accent sur les difficultés rencontrées pour disposer de créneaux horaires dans les piscines et pour mobiliser des clubs et un encadrement qualifié en regard des horaires impartis.

Par ailleurs, la pratique de la natation en zone urbaine sensible (ZUS) fait l'objet d'un développement particulier en partie 2.2.2. Dans ce domaine, la FFN se situe au 25<sup>ème</sup> rang des fédérations sportives.<sup>162</sup>

## 2.4 La féminisation

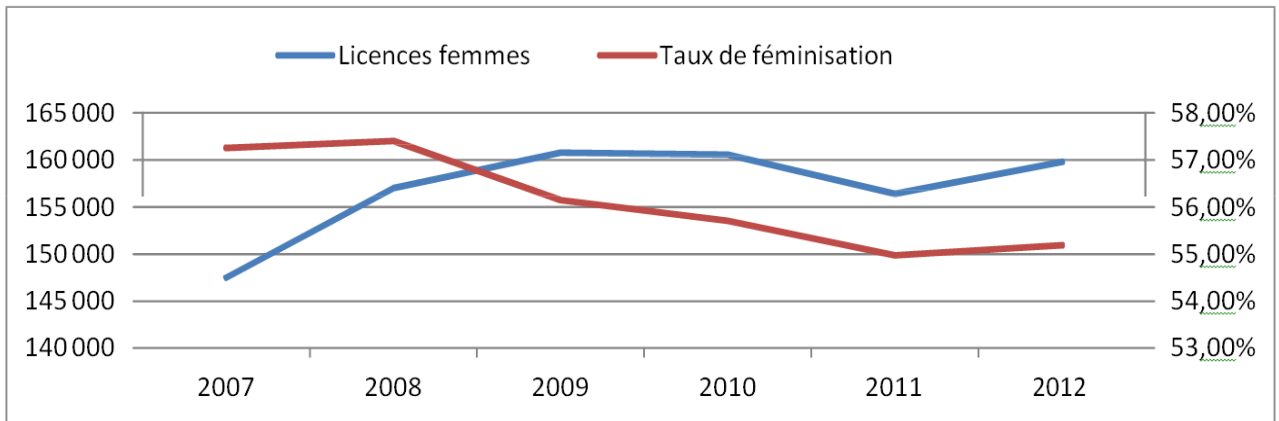
### 2.4.1 Licences féminines de la FFN

La situation actuelle est marquée par une pratique féminine licenciée importante et plus nombreuse que celle masculine en raison notamment du développement marqué des activités sport/santé ainsi que de l'aquaforme<sup>163</sup>.

***Sur 303 984 licences délivrées en 2013, 165 575 sont des licences féminines (soit 54,5 %).***

<sup>162</sup> Source DS/MEOS « Atlas des fédérations sportives » (2012)

<sup>163</sup> L'aquaforme comptait 21.920 licences au 15 avril 2014 (source FFN).



Source FFN

2013	Taux
Taux de féminines de moins de 18 ans	63,5 %
Taux de féminines de plus de 18 ans	36,5 %

Source FFN

Le nombre de licences féminines délivrées par la FFN est supérieur dans toutes les régions à celui des licences masculines.

Le ratio licences féminines/licences totales est le plus faible en Bretagne (50,7 %, soit 4322 licences féminines contre 4 072 licences masculines) et le plus élevé en Martinique (59,7 %, soit 1 962 licences féminines contre 1 319 licences masculines).

Cf. tableaux détaillés ci-dessous.

*a) analyse par régions*

	Effectifs			Proportion	
	Hommes	Femmes	Total	Hommes	Femmes
Alsace	4 499	5 252	9 751	46,1	53,9
Aquitaine	6 304	7 981	14 285	44,1	55,9
Auvergne	3 269	4 601	7 870	41,5	58,5
Bourgogne	4 072	4 768	8 840	46,1	53,9
Bretagne	4 200	4 322	8 522	49,3	50,7
Centre	4 794	6 657	11 451	41,9	58,1
Champagne-Ardenne	2 817	3 361	6 178	45,6	54,4
Corse	688	924	1 612	42,7	57,3
Côte d'Azur	7 274	8 850	16 124	45,1	54,9
Dauphiné-Savoie	5 157	6 195	11 352	45,4	54,6
Franche-Comté	1 956	2 127	4 083	47,9	52,1
Guadeloupe	1 224	1 570	2 794	43,8	56,2
Guyane	1 002	1 034	2 036	49,2	50,8
Ile de France	26 450	29 236	55 686	47,5	52,5
La Réunion	2 654	3 451	6 105	43,5	56,5
Languedoc	4 638	5 239	9 877	47	53
Limousin	1 397	1 817	3 214	43,5	56,5
Lorraine	4 247	5 562	9 809	43,3	56,7
Lyonnais	8 547	10 885	19 432	44	56
Martinique	1 319	1 962	3 281	40,2	59,8
Nouvelle-Calédonie	1 398	1 532	2 930	47,7	52,3
Nord-Pas-de-Calais	7 454	8 487	15 941	46,8	53,2
Normandie	5 972	6 470	12 442	48	52
Pays de la Loire	6 500	7 082	13 582	47,9	52,1
Picardie	3 990	5 438	9 428	42,3	57,7
Poitou-Charentes	3 762	4 761	8 523	44,1	55,9
Provence	6 121	8 102	14 223	43	57
Midi-Pyrénées	6 704	7 909	14 613	45,9	54,1
<b>Total</b>	<b>138 409</b>	<b>165 575</b>	<b>303 984</b>	<b>45,5</b>	<b>54,5</b>

(source FFN)

## b) analyse par tranches d'âge

Effectifs		Proportions	
Hommes	Femmes	Hommes	Femmes
<b>Moins de 7 ans</b>			
9 212	8 332	52,51	47,49
<b>Avenir (7-9 ans)</b>			
28 626	30 007	48,82	51,18
<b>Poussin (10-11 ans)</b>			
21 913	25 431	46,28	53,72
<b>Benjamin (12-13 ans)</b>			
16 116	19 348	45,44	54,56
<b>Minimes (14-15 ans)</b>			
12 371	13 620	47,6	52,4
<b>Cadet (16-17 ans)</b>			
8 566	8 413	50,45	49,55
<b>Junior (18-20 ans)</b>			
5 857	5 271	52,63	47,37
<b>Senior (21 et +)</b>			
35 745	55 153	39,32	60,68

(source FFN)

Sur 8 catégories d'âge (des moins de 7 ans aux 21 ans et plus), le nombre de licences féminines délivrées l'emporte dans 5 d'entre elles.

Seules les catégories « moins de 7 ans », « cadet » (16-17 ans) et « junior » (18-20 ans) connaissent un nombre de licences masculines plus élevé que celui de licences féminines.

Si chez les jeunes (de « moins de 7 ans » à « junior »), les écarts sont peu marqués, la situation observée pour la catégorie « senior » (21 ans et plus) est très différente : le nombre de licences féminines délivré y est supérieur de 19 408 licences, soit plus d'un tiers.

### *2.4.2 Féminisation des instances de la FFN*

L'analyse de leur composition permet de faire les constats suivants s'agissant de l'accès des femmes aux responsabilités :

#### *2.4.2.1 Instances fédérales nationales*

- Présidence de la fédération : depuis sa création en 1921, 7 hommes se sont succédé à la présidence de la fédération.

- Bureau : il compte 6 membres (président, 3 vice-présidents délégués, secrétaire général et trésorier général). Aucune femme n’y siège actuellement.
- Bureau dit « élargi » (à 14 membres dont les 8 du bureau) : il compte 11 hommes et 3 femmes (2 vice-présidentes et une secrétaire générale adjointe), soit un taux de féminisation de 21 %.
- Comité directeur : l’article 8 des statuts de la FFN précise qu’il est composé de 32 membres dont 16 hommes et 16 femmes, ce qui est le cas actuellement.<sup>164</sup>
- Nota : 6 membres honoraires font également partie de l’instance (sans voix délibérative) : 5 hommes et une femme. En les incluant, le comité compte 38 membres (21 hommes et 17 femmes), soit un taux de féminisation de 44,7 %.
- Référents : chargés du suivi des domaines clé de la FFN, ils sont 9 hommes et 4 femmes (projet fédéral, recherche, labellisation et logistique), soit un taux de féminisation de 30 %.
- Commissions fédérales : sur les 20 identifiées,<sup>165</sup> 15 sont présidées par des hommes et 5 par des femmes (« développement de la natation synchronisée », « juridique », « médicale », « nager-forme-santé », « labellisation des clubs »), soit un taux de féminisation de 25 %.

#### 2.4.2.2 Instances territoriales

- Comités régionaux : sur les 28, 3 sont présidés par des femmes (Aquitaine, Corse, Nouvelle-Calédonie), soit un taux de féminisation de 10,7 %.<sup>166</sup>
- Comités départementaux : sur les 95, 23 sont présidés par des femmes, soit un taux de féminisation de 24 %.<sup>167</sup>
- Clubs : sur les 1 308, 435 sont présidés par des femmes, soit un taux de féminisation de 33 %.

#### 2.4.2.3 Instances internationales

- Ligue Européenne de Natation (LEN) : la FFN y dispose de 6 sièges et est représentée par 4 hommes et 2 femmes (le président de la FFN est vice-président de la Ligue et une représentante est vice-présidente de la commission médicale), soit un taux de féminisation de 33,3 %.
- Confédération méditerranéenne de natation (COMEN) : la FFN y dispose de 6 sièges et est représentée par 5 hommes et une femme (présidente de la commission fédérale de la natation synchronisée), soit un taux de féminisation de 20 %.

<sup>164</sup> Les statuts approuvés en 2006 par le ministère de l’intérieur avaient fixé à 31 le nombre de membres du comité directeur. Afin de se mettre en conformité avec les dispositions du décret du 7 janvier 2004 relatives à l’égal accès des femmes et des hommes aux instances dirigeantes des fédérations sportives agréées, l’AG de mars 2008 a approuvé une modification statutaire prévoyant que le comité serait composé de 32 membres dont 16 hommes et 16 femmes. Un siège féminin est resté vacant jusqu’à l’AG de décembre 2012 (cf. *développement sur les agréments en partie 1.3*).

<sup>165</sup> Il existe une sous-commission fédérale « arbitres water-polo » non prise en compte au titre des présentes analyses.

<sup>166</sup> Environ 33 % d’élues au sein des comités directeurs et 30 % au sein des bureaux des comités régionaux (source ministère des sports, 18 février 2014).

<sup>167</sup> Environ 35 % d’élues au sein des comités directeurs et 39 % au sein des bureaux des comités départementaux (source ministère des sports, 18 février 2014).

- Officiels de la FFN inscrits :sur des listes LEN et/ou FINA au titre de l'année 2013 : sur 35 titulaires, 12 sont des femmes, soit un taux de féminisation de 34 %.

*Nota : En mettant à part la natation synchronisée, discipline exclusivement féminine et représentée en conséquence par des femmes (11), sur les 24 inscrits pour les 4 autres disciplines (natation course, eau libre, plongeon et water-polo), il n'y a qu'une femme, soit un taux de féminisation de 4 %.*

### 2.4.3 Féminisation de l'encadrement salarié de la FFN

- Direction technique nationale (DTN/ DTN/A/ directeurs des 5 disciplines) : sur un effectif de 9, il y a une femme (directrice de la natation synchronisée, discipline exclusivement féminine), soit un taux de féminisation de 11 %.<sup>168</sup>
- Conseillers techniques sportifs (CTS) placés par le ministère chargé des sports auprès de la FFN : sur les 80, on compte 56 hommes et 24 femmes, soit un taux de féminisation de 30 %.
- Direction générale de la FFN à Pantin : sur 10 postes d'encadrement identifiés par la mission, 4 sont tenus par des femmes (juridique, ressources techniques et technologiques, INFAN, vie de l'athlète),<sup>169</sup> soit un taux de féminisation de 40 %.
- ERFAN : sur les 36 postes de responsables identifiés par la mission dans ces structures (19 responsables pédagogiques, 8 responsables administratifs et 9 directeurs), 16 sont occupés par des femmes, soit un taux de féminisation de 44,5 %.<sup>170</sup>

### 2.4.4 Plan de féminisation de la FFN

La fédération a défini et adopté un plan de féminisation <sup>171</sup> intégré dans le projet fédéral 2013-2017 et mettant un exergue une forte ambition en ce domaine : « *La mixité, un levier de développement du projet fédéral* ».

Ce plan s'articule autour de 4 axes qui ont pour finalité la valorisation de la natation en tant que pratique féminine :

- ♦ recrutement et élection de nouvelles dirigeantes ;
- ♦ formation des cadres ;
- ♦ développement du nombre de pratiquantes ;
- ♦ accompagnement de l'excellence sportive féminine.

Il est décliné en constats, objectifs, moyens et actions, indicateurs et a fait l'objet de plusieurs documents d'information largement diffusés.

<sup>168</sup> Les 8 DTN qui se sont succédé depuis 1962 sont tous des hommes.

<sup>169</sup> Site internet de la FFN, 9 avril 2014.

<sup>170</sup> Site internet de la FFN, 9 avril 2014.

<sup>171</sup> Validé en comité directeur (réunion du 10 février 2014) et adopté par l'assemblée générale à Millau le 5 avril 2014 (au cours de son allocution d'ouverture, le président de la FFN avait indiqué vouloir saluer ainsi l'arrivée d'une nouvelle ministre des sports et des droits des femmes).



La mission souligne l'intérêt d'avoir déterminé des indicateurs quantitatifs et qualitatifs d'évaluation et de les avoir communiqués car ils permettront d'apprécier la réalité et l'efficacité des actions conduites<sup>172</sup>.

*Exemples d'indicateurs quantitatifs :*

- nombres de membres féminins au comité directeur fédéral et dans les différents comités de direction (comités régionaux, départementaux, clubs) ;
- nombre de présidentes de commissions fédérales, de comités régionaux, de comités départementaux, de clubs ;
- nombres de licences féminines (en distinguant celles des moins de 18 ans), nombre d'équipes féminines engagées en championnat.

*Exemples d'indicateurs qualitatifs :*

- bilans d'actions type « journées portes ouvertes » ;
- niveaux de responsabilité des dirigeantes ;
- carrières féminines (déroulement des) ;
- production de supports techniques et pédagogiques.

*La mission estime que le plan fédéral est de qualité tant sur la forme que sur le fond, que cette démarche est opportune et que la méthodologie affichée paraît de nature à obtenir de réelles avancées.*

*Elle note toutefois que la FFN n'a pas été en mesure de transmettre au ministère chargé des sports son plan de féminisation avant le 1<sup>er</sup> février 2014, date de retour fixée par ce dernier<sup>173</sup>. Sa transmission le 8 avril n'a pas permis en conséquence l'intégration des données dans le « panorama sur les plans de féminisation des fédérations sportives » établi et diffusé début juillet par le ministère.*

*Avec un taux particulièrement élevé de licences féminines, la FFN se doit et a les possibilités d'être exemplaire dans l'amélioration de l'accès des femmes aux responsabilités électives ainsi qu'aux fonctions d'encadrement afin de ne pas en rester au stade des déclarations d'intention.*

*L'analyse présentée ci-dessus montre clairement qu'il existe de très réelles marges de progrès dans ce domaine.*

*En natation course, elle a su faire preuve de volonté en mettant au même niveau les athlètes féminins et masculins. Elle peut s'appuyer sur cette expérience pour mettre en œuvre de manière dynamique et efficace son plan de féminisation et obtenir des résultats significatifs dans un calendrier resserré.*

---

<sup>172</sup> Cf. intervention de Mme Najat Vallaud-Belkacem, ministre des droits des femmes, de la ville, de la jeunesse et des sports, le 15 mai 2014 (présentation du Livre blanc avec 60 propositions sur la promotion des sports féminins en équipe) : "quasi 70 % des fédérations sportives [ont] renvoyé leur plan de féminisation demandé par le ministère en mai 2013 [...] Il va falloir veiller à ce qu'il y ait une mise en œuvre opérationnelle [de ceux-ci] pour qu'ils ne restent pas dans les tiroirs".

<sup>173</sup> A cette date, 69 fédérations avaient répondu au ministère.

*A l'issue de son application, des résultats concrets devront être au rendez-vous et à la hauteur des ambitions affichées dans les documents de la fédération.*

Préconisation 11 : Mettre en œuvre concrètement la stratégie définie, les mesures et les actions du plan de féminisation adopté par l'assemblée générale de la fédération et transmis au ministère chargé des sports.

## 2.5 Les offres de pratiques fédérales

La compétition sportive donne à la FFN, fédération délégataire pour cinq disciplines olympiques, une dimension et une lisibilité toutes particulières. Le simple rappel des résultats enregistrés par les nageurs et nageuses français en natation course aux JO de Londres vient pleinement confirmer la part et la place occupés par cette discipline au sein de la FFN vis-à-vis des autres, d'une part mais aussi et surtout dans le sport français, d'autre part en regard des autres disciplines sportives.

Les licenciés (H/F) de la FFN ne sont toutefois pas tous des compétiteurs, loin s'en faut. Tous les interlocuteurs rencontrés par la mission s'accordent d'ailleurs pour mettre l'accent sur une répartition de l'ordre de 100 000 compétiteurs contre 200 000 nageurs relevant d'autres formes de pratiques dites non compétitives appréhendées par la FFN (bébés nageurs, loisir, santé,...)

Enfin, la FFN développe, dans le cadre de son offre de pratiques fédérales, des dispositifs ayant pour finalité la sécurité des pratiquants dans le milieu aquatique, à travers en particulier son opération « *savoir nager* ».

### 2.5.1 L'offre fédérale de pratiques compétitives

- Au sein des pratiques compétitives, il convient de bien distinguer les pratiques relevant du sport de haut niveau, structurées en particulier dans le parcours de l'excellence sportive (PES) de la FFN<sup>174</sup> de celles, marquées par la compétition mais dont les acteurs n'ont ou n'ont plus ni le talent, ni la volonté, ni surtout pour nombre d'entre eux l'âge de monter un jour sur les plus hautes marches des podiums internationaux non spécifiques (JO, championnats du monde et d'Europe).
- La FFN propose à ses tout jeunes nageurs licenciés des clubs qui lui sont affiliés, surtout à partir de 10 ans et dans le cadre des catégories « poussin » (10/11 ans), « benjamin » (12/13 ans) et « minime » (14/15 ans), un ensemble de compétitions. Sont ainsi organisées de nombreuses compétitions nationales<sup>175</sup> [à titre d'exemples, pour la natation course, les « France 25 m TC », les « MIF », les « France 50 m TC », la « coupe de France des régions », la « finale Natathlon. Trophée Lucien Zins », l'« Open France », les « France 16 ans et plus », la « Coupe de France Natation estivale »]. Ces dispositifs sont appuyés sur les clubs qui bénéficient dans ce cas du concours (financier et technique) des comités départementaux et régionaux. Les nombreux championnats permettent d'identifier, grâce à leurs résultats chiffrés mais aussi en observant leurs

<sup>174</sup> Dans ce cadre, une organisation et un fonctionnement spécifiques ont été conçus et sont mis en œuvre pour une population parfaitement identifiée : celle des sportives et des sportifs de haut niveau.

<sup>175</sup> Qui font pour certaines d'entre elles l'objet de droits d'entrée (à verser à la FFN et, pour l'Open de France, à la SAS « NEO »).

comportements dans les bassins, les sportives et les sportifs appelant une attention plus soutenue de la fédération.

- La FFN établit le classement national des clubs de natation course (CNCNC) qui intègre un classement des compétitions par équipe (« *Interclubs TC* », « *Interclubs minimales* » et « *Interclubs benjamins* »), un classement issu des championnats nationaux (appelé « trophée lite ») et un classement fondé sur le niveau des compétiteurs qui composent l'effectif du club. Ainsi au 17 février 2014, le classement général portait sur 973 clubs<sup>176</sup>. [*Les 10 premiers étaient, à ce moment de la saison, l'Olympic Nice natation, Les Dauphins du TOEC, le Nautic Club Alp'38, Amiens Métropole Natation, Montauban natation, l'Alliance Dijon Natation, le CN Antibes, le CN Marseille, le Mulhouse Olympic natation, le CN Chalon-sur-Saône*<sup>177</sup>.]
- Un dispositif compétitif spécifique, « *Les maîtres* », a par ailleurs été institué par la FFN pour les nageuses et nageurs souhaitant continuer à participer à des compétitions exigeantes. Il comprend les « *France Maîtres Hiver* », les « *France Maîtres Été* »<sup>178</sup>, le « *Meeting national Interclubs Maîtres* ». Des catégories d'âge structurent cette organisation (à titre d'exemple, chez les nageuses, de C1 à C9 (C1 pour les 25/29 ans ; C9 pour les 60/65 ans). Des meetings (au titre de championnats d'hiver et d'été) sont labellisés et 3 classements départagent clubs, nageurs et nageuses. 11 meetings d'été sont prévus entre fin avril et début juillet. 217 clubs sont classés, à l'instar de 29 nageurs et 18 nageuses ayant disputé au moins 3 étapes<sup>179</sup>.
- La France avait été totalement absente de l'organisation de grands rendez-vous internationaux depuis 25 ans (Strasbourg, championnats d'Europe en grand bassin de 1987). Du 22 au 25 novembre 2012, elle a accueilli pour la première fois à Chartres la 20<sup>ème</sup> édition des championnats d'Europe en petit bassin, co-organisée avec la Ligue européenne de natation (LEN). La France avait en outre été exclue en 2012 des étapes de la coupe du Monde relevant de la FINA. C'est la raison pour laquelle l'accord signé à Chartres, à l'occasion des récents championnats de France de natation course en avril 2014, constitue une avancée satisfaisante qui mérite d'être notée<sup>180</sup>. L'attribution de cette organisation est importante en regard notamment de la baisse d'intérêt et de niveau de participation aux championnats d'Europe. Le budget prévisionnel de cette manifestation a été établi à 1 232 000 euros en dépenses.
- La fédération organisera en 2015 4 meetings sportifs à points et primés dans le cadre du « *FFN golden tour* » : Nice (30 janvier au 1<sup>er</sup> février), Amiens (du 13 au 15 février), Marseille (du 13 au 15 mars) et Nancy (du 22 au 24 mai).

---

<sup>176</sup> A la fin de la saison 2012/2013, la FFN comptait 1 308 clubs

<sup>177</sup> Site internet de la FFN [http://www.ffnatation.fr/webffn:nat\\_classements.php?idact=nat&go=cnc](http://www.ffnatation.fr/webffn:nat_classements.php?idact=nat&go=cnc)

<sup>178</sup> Pour les « *France Maîtres Hiver* » et les « *France Maîtres Été* », les droits d'entrée à verser à la FFN sont d'un montant identique (10 K€). A titre d'exemple, 2636 nageurs ont participé à Paris du 26 au 30 mars 2014 aux « *France Maîtres Hiver* » à la piscine Georges Vallerey.

<sup>179</sup> Source : site internet de la FFN 8 juin 2014.

<sup>180</sup> La FFN a obtenu que soit organisé à l'Odyssée de Chartres métropole en 2015, 2016 et 2017 une étape (sur les 8) de la CM FINA « *Swimming World Cup* » (SWC) créée en 1989.

## 2.5.2 L'offre fédérale de pratiques non compétitives

La FFN a mis en place une organisation et une offre d'activités à dimension non compétitive ayant prioritairement pour objet la découverte du milieu aquatique ainsi que l'initiation à la natation sous toutes ses formes.

A ce titre, les clubs qui la composent proposent plusieurs formules dont 5 principales peuvent être identifiées :

- Eveil aquatique ;
- Ecole de Natation Française (ENF) ;
- Natation-Santé<sup>181</sup> ;
- Nagez Grandeur Nature ;
- Natation estivale.

L'«Eveil aquatique», l'«ENF» et le «savoir nager» sont des dispositifs centrés sur la population constituée des plus jeunes (les 0/12 ans).

Il est utile de rappeler quelques chiffres clé :

- en 2012, la FFN comptait 16 526 licences 0/6 ans, soit une progression de +26 % par rapport à 2008. A fin 2013, 17 498 (2 367 licences 0/3 ans et 15 131 licences 4/6 ans) ;
- en 2013, 6 % des licences FFN étaient des licences moins de 6 ans. 44 % des licenciés de la FFN étaient âgés de 6 à 12 ans ;
- 47 % des licenciés de la FFN étaient âgés de moins de 13 ans.

### 2.5.2.1 L'éveil aquatique

Cette activité, ou plutôt cette démarche, a pour but notamment de favoriser la découverte sensorielle, de développer les habilités motrices et d'engager le processus d'acquisition d'une « autonomie aquatique », et de favoriser la qualité des relations parents/enfants.

Plus d'un club sur 5 (soit un total de 279) est déclaré « Eveil aquatique » et propose aujourd'hui une activité « Bébé nageurs ».

### 2.5.2.2 L'Ecole de Natation Française (ENF)

La réflexion et l'organisation mises en œuvre par la fédération sont ici d'autant plus intéressantes qu'elles dépassent le strict périmètre dévolu à la FFN. Elles s'inscrivent en effet explicitement dans le cadre du conseil interfédéral des activités aquatiques (CIAA)<sup>182</sup> qui réunit 18 fédérations sportives et 2 groupements professionnels. L'ambition affichée est bien celle d'un « label interfédéral ». Le concept de l'ENF est construit et articulé autour de 3 étapes, à suivre dans un ordre chronologique. Elles sont toutes appréciées par la FFN comme incontournables dans la formation du nageur.

L'enseignement est dispensé par un éducateur diplômé d'État, titulaire également de la qualification ENF délivrée par la FFN.

---

<sup>181</sup> Exemple : « nagez-forme-santé ».

<sup>182</sup> Francis Luyce, président de la FFN, est le président en exercice du CIAA.

La FFN délivre par ailleurs un « agrément ENF »<sup>183</sup> aux clubs affiliés qui s'engagent dans cette démarche. Au titre de la saison 2012/2013, 86 % des clubs affiliés étaient agréés ENF (1 130 sur 1 308).

Les « tests ENF » sont structurés autour de 3 niveaux de qualification des pratiquants :

- le « Sauv'nage » : *acquérir un savoir nager sécuritaire (c'est-à-dire des compétences minimales permettant d'assurer sa propre sécurité dans l'eau) ;*
- le « Pass'sports de l'eau » : *découvrir des pratiques sportives (natation course, nage avec palmes, plongeon, natation synchronisée, water-polo) ; ces 5 disciplines sont mises au service de la construction du (de la) nageur (euse) et capitaliser des habiletés motrices ;*
- le « Pass'compétition » : *aller vers la compétition dans la discipline choisie par l'enfant.*

L'« espace interfédéral », dimension partagée par les différentes fédérations sportives membres du CIAA, porte sur « Sauv'nage » et le « Pass'sports de l'eau ». Le « Pass'compétition » est propre à chaque fédération concernée.

Sur 6 ans, de 2008 à 2013 (2007 ayant été l'année de lancement de l'ENF dite rénovée), la FFN a enregistré 218 455 passages de tests ainsi répartis : « Sauv'nage » : 159 994 (dont 57 453 pour la seule année 2013), « Pass'sports de l'eau » : 40 034 (dont 17 353 pour la seule année 2013), « Pass'compétition » 18 427 (dont 6 127 pour la seule année 2013). Au titre des certifications ENF, 16 020 formations ont été organisées, dont pour le « Sauv'nage » : 8 124, le « Pass'sports de l'eau » : 4 557, le « Pass'compétition » : 3 339.

### **2.5.2.3 La « natation santé »**

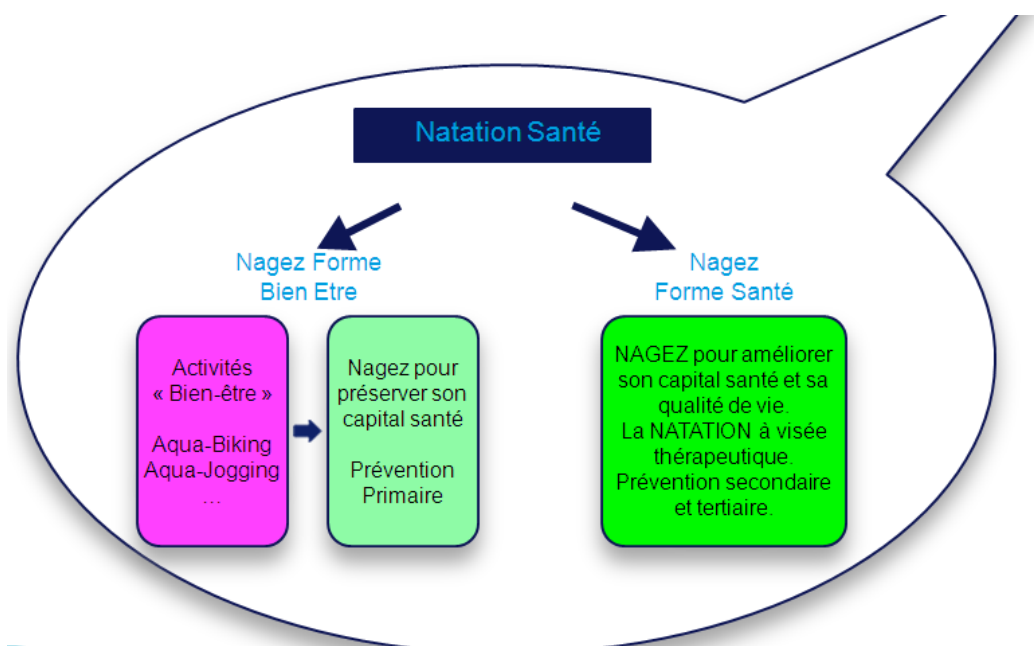
Toutes les enquêtes, françaises et étrangères, expriment une position médicale consensuelle sur les bienfaits de la pratique de la natation et les bénéfices que peuvent en retirer les pratiquants.

La FFN a créé et développé un dispositif intitulé « natation santé »<sup>184</sup>, constitué d'activités d'initiation et de perfectionnement, en vue du maintien et de l'optimisation du capital santé. Ces activités sont destinées aux pratiquants de tous âges et se décomposent aujourd'hui en « nagez-forme-bien être » et « nagez-forme-santé » (cf. ci-dessous le schéma présenté lors de l'AG de Millau d'avril 2014).

---

<sup>183</sup> Le tarif (annuel, été) a été fixé à 32€ (AG Millau, 5 avril 2014).

<sup>184</sup> Appellation qui s'est substituée au « nagez-forme-santé » jugée trop restrictive qui constitue désormais l'une des 2 branches du programme « Natation santé ».



L'animation stratégique de ce dispositif est confiée à la commission « nager-forme-santé ».<sup>185</sup>

Le « *nagez-forme-bien-être* » concerne les différentes activités se déroulant dans l'eau, postulant que la pratique aquatique est bénéfique pour le plus grand nombre. La présidente de la commission fédérale compétente a, néanmoins, mis l'accent sur le fait qu'un référentiel était, sous son autorité, en cours d'élaboration.

S'agissant du « *nagez-forme-santé* », des publics sont plus particulièrement visés : les personnes en surcharge pondérale ou obèses, les personnes atteintes de pathologies respiratoires, les personnes en rééducation fonctionnelle. La FFN a dans le cadre de coopérations avec les milieux médical et para médical, en étroite relation avec les « réseaux de santé », veillé à l'acquisition de connaissances et de savoir-faire avérés par les cadres qu'elle formait dans des domaines diversifiés : ces connaissances et savoir-faire portent ainsi à titre de simples illustrations sur l'asthme, le diabète, l'insuffisance cardiaque, la nutrition, l'équilibre, le renforcement musculaire...

La FFN met un accent tout particulier sur la formation complémentaire de ses éducateurs (l'objectif chiffré annoncé à l'AG de Millau est de 300 éducateurs dénommés « éducateurs Aquasanté »), sur les soutiens financiers alloués par la FFN aux ERFAN (aides au fonctionnement) et aux stagiaires (bourses de formation), sur les procédures d'agrément des clubs qui lui sont affiliés, ainsi que sur la finalisation de partenariats spécifiques.

Fin 2012, 370 clubs (soit 28 %) étaient impliqués dans des opérations « *nagez-forme-santé* », accompagnés par 15 comités régionaux (soit 53 %) puis par 18 à la fin de la saison sportive 2012/2013.<sup>186</sup>

La Mutuelle des sportifs (MDS), partenaire de la FFN depuis 2008 cible plus particulièrement son partenariat sur « *nagez Forme santé* » et la société « *Novo Nordisk* », leader mondial sur le

<sup>185</sup> Présidée actuellement par Juliette Pumain, membre du comité directeur de la FFN, membre du bureau du comité régional d'Auvergne.

<sup>186</sup> Source : FFN « *Dossier de presse de rentrée. Saison 2013/2014* », 11 octobre 2013.

marché des produits de lutte contre le diabète et très impliquée également dans le domaine de l'hémophilie est partenaire de la FFN depuis 2011. Le partenariat établi entre la FFN et cette société est centré sur l'hémophilie.

La volonté, explicitement affirmée et affichée, de clarifier les champs et périmètres ainsi que les contenus, modes et modalités d'intervention auprès des publics concernés, entre « *nagez-forme-bien être* » et « *nagez-forme-santé* » est opportune. Distinguer buts et démarches de la recherche de « *l'harmonie avec son corps et son esprit* » de ceux de la prévention (en particulier, secondaire et tertiaire) est important et opportun. La clarification initiée doit permettre de mieux appréhender en particulier l'impact réel de la pratique de la natation sur l'amélioration de la santé. Il conviendra en conséquence que des indicateurs quantitatifs et qualitatifs soient rapidement proposés par la commission compétente, adoptés par le comité directeur et très largement diffusés et partagés, afin de disposer d'éléments statistiques suffisamment fiables et de dépasser le stade des vérités d'évidence.

Un soutien de 30 000 € a été alloué à la FFN par le ministère chargé des sports en 2014 ainsi qu'une aide méthodologique, notamment dans le déploiement des partenariats avec le réseau de santé.

#### **2.5.2.4 « Nagez grandeur nature »**

Initiée par la FFN en 1988 avec le soutien du ministère chargé des sports, cette opération a pour objet de proposer des activités de natation (de découverte, d'apprentissage, de perfectionnement) en milieu naturel (mer, lac, rivière). Au-delà de la dimension ludique, deux objectifs forts sont affichés par la FFN : la sécurité (des pratiques et des pratiquants) et le respect de l'environnement (finalités du développement durable et de l'aménagement du territoire). La FFN a défini des modules de formation spécifiques et mis à disposition des pratiquants du matériel adapté via des clubs.

A la date de création de « *nagez grandeur nature* », la FFN décomptait 764 pratiquants contre 22 000 fin 2012.<sup>187</sup>

Il existe un réel intérêt de voir cette fédération sportive, délégataire de surcroît, se mobiliser sur des objectifs aussi prioritaires que la sécurité et le développement durable dans des espaces qui ne sont pas habituels. Il convient toutefois de noter que cette démarche volontariste s'inscrit aussi comme élément de déclinaison opérationnelle de la stratégie de conquête de nouveaux pratiquants et, a fortiori, licenciés. D'où pour certains types de pratiques, les questions de délimitations de territoires et les tensions avec d'autres fédérations.<sup>188</sup>

#### **2.5.2.5 La natation estivale**

Comme son nom l'indique, la natation estivale est une activité saisonnière. Elle porte sur la période de début mai à mi-septembre. Elle concourt très directement à l'animation des piscines de plein air. Elle s'adresse à un public très divers, puisqu'elle constitue, selon les

---

<sup>187</sup> Source : FFN « *Bilan de l'Olympiade 2012* ».

<sup>188</sup> Cf. cahier « Formations », les débats autour de l'encadrement de l'activité marche aquatique (ou longe-côte). Le tarif « *Agrément ENF-Nagez Grandeur nature* » adopté à l'AG de Millau pour la saison 2014/2015 est de 230€ (été).



personnes et les attentes, une alternative pour celles et ceux qui ne partent pas pendant les vacances, une activité estivale en famille, ainsi, on l'oublie parfois, qu'une occasion de pratique compétitive d'été.

Fin 2012, 9 % des clubs affiliés (108 clubs) proposaient cette organisation. La FFN décomptait alors 10 000 pratiquants.

A cette offre régulière et structurée de pratiques non compétitives peut être ajouté un ensemble d'opérations promotionnelles portées par la FFN et qui concourt très directement à la découverte et à l'initiation, ainsi qu'à la valorisation du rôle des clubs : « Kidexpo <sup>189</sup> », « Nuit de l'eau » <sup>190</sup> qui voit la participation des meilleurs nageurs, « Aqualie », présence au « Salon des maires »...

### 2.5.3 « Savoir nager »

L'opération « *savoir nager* » a été lancée en 2008 par la FFN avant d'être élargi au CIAA, avec un support technique principal : le « *Sauv'nage* ». Son but est de faire acquérir aux enfants de 7 à 12 ans les fondamentaux ou plus simplement le bagage qui leur permettra de pratiquer les activités aquatiques en sécurité.

La FFN reconnaît les structures en mesure de proposer un réel programme d'apprentissage de la natation pendant les vacances d'été :

*15 séances de natation d'une heure par jour ; une séance par jour sur au moins 5 jours par semaine ; un groupe constitué d'au moins 8 enfants et d'au plus 12 ne sachant pas nager ; des enfants âgés de 7 à 12 ans ; des cours gratuits, hors coûts d'assurance/licence –prix uniforme décidé par la FFN, fixé pour tout le territoire national à 15€ ; priorité accordée aux jeunes dont les familles connaissent des difficultés économiques et sociales et de jeunes habitant en zone rurale ; un dispositif d'évaluation des pratiquants : le « Sauv'nage » de l'ENF.*

Cette démarche, qui était à l'origine propre à la FFN, a récemment croisé des besoins prioritaires exprimés par l'État et plus particulièrement par le ministère chargé des sports.

Une enquête réalisée auprès d'élèves à l'entrée au collège (classe de sixième) a souligné que près d'un enfant sur deux ne savait pas nager, dès lors qu'il lui était demandé de réaliser des parcours intégrant des moments passés sous l'eau. <sup>191</sup>

---

<sup>189</sup> La dernière édition du salon « *Kidexpo* » a été organisée du 19 au 23 octobre à Paris (Porte de Versailles). Ce salon accueille plus de 150 000 visiteurs. La FFN y était présente en qualité d'exposant. Sur son stand était installée une piscine de 150 mètres carrés installée et mise à disposition par un des partenaires de la fédération, la société SELB. Frédéric Bousquet, vice-champion olympique était présent le 19 octobre.

<sup>190</sup> La 7<sup>ème</sup> édition de « La nuit de l'eau » a eu lieu le samedi 22 mars 2014. Cette journée est organisée à l'occasion de la « Journée mondiale de l'eau » au profit de l'UNICEF. « La nuit de l'eau » était parrainée, comme l'année précédente et pour la cinquième année consécutive, par Alain Bernard et était organisée dans un grand nombre de piscines. Depuis sa création en 2008, elle a permis de collecter plus de 830 000€ qui ont contribué au financement de programmes d'accès à l'eau dans les écoles du Togo. En 2013, plus de 160 000€ avaient été collectés. 200 sites avaient accueilli l'opération qui avait vu la mobilisation de 196 clubs et la présence de plus de 35 000 participants et visiteurs (Source : FFN/UNICEF).

<sup>191</sup> Interrogés sur ce sujet par la mission, les responsables rencontrés du ministère de l'éducation nationale ont noté qu'il n'existait pas d'enquête statistique nationale dont les données seraient fiables et qui permettrait d'assurer un suivi et une évaluation dans la durée. Les seuls éléments disponibles sont des extrapolations et des estimations produites à partir d'informations produites au plan local (rectorats et inspections



Par ailleurs, l'enquête « noyades », réalisée au titre de l'année 2012 par l'Institut national de veille sanitaire (INVS), faisait état de 1 175 noyades dont 992 noyades accidentelles, parmi lesquelles 394 ont été suivies d'un décès. L'enquête réalisée au titre de l'année 2009 soulignait les noyades de 298 enfants de moins de 12 ans, dont 54 étaient décédés.

Enfin, la France a vécu une véritable « série noire » dans ce domaine au cours du dernier week-end de juillet 2013 :

*15 personnes se sont noyées dont huit sur les plages du littoral de l'Hérault en raison de vents violents et d'une forte houle. Une femme s'est noyée dans la Loire à Ancenis, tandis qu'un petit garçon de 3 ans périssait dans un parc aquatique du Var et un garçonnet de 18 mois dans une piscine privée en Haute-Garonne. Un adolescent de 15 ans trouvait la mort dans la Meurthe près de Nancy. Enfin, 3 hommes se noyaient dans les Hautes-Alpes et en Savoie sur des plans d'eau. Les 8 noyades survenues dans l'Hérault étaient dues, selon les pompiers, à des vents violents du sud-est, atteignant parfois 70 nœuds (environ 130 km/h), qui avaient provoqué une forte houle et des lames de fond.*

La ministre chargée des sports et de la jeunesse a annoncé la mise en place du plan « Apprendre à nager » qui avait deux objectifs prioritaires : l'apprentissage de la natation et la prévention des noyades.

*Ce plan a été assorti d'une cible et d'un calendrier précis et explicites : tous les enfants d'une classe d'âge, à savoir celles et ceux entrant en classe de sixième, devront savoir nager en 2025. Il se compose de 6 objectifs déclinés en 12 actions. Il bénéficiera de moyens financiers alloués par l'État au titre du CNDS tant en matière d'équipement sur la part nationale (15 millions d'euros) que de fonctionnement sur la part territoriale.*

L'opération « savoir nager » de la FFN a été immédiatement articulée avec le plan « Apprendre à nager » impulsé par le ministère chargé des sports. « Savoir nager » a connu des adaptations relatives à son extension aux associations affiliées aux fédérations membres du CIAA, sous réserve qu'elles adhèrent à l'ENF ainsi qu'à l'âge des enfants concernés (6/12 ans au lieu de 8/12 ans).

*D'après la FFN<sup>192</sup>, des actions « savoir nager » avaient été mises en place fin 2012 dans 25 régions sur 28 (comités régionaux), soit près de 90 %, 59 départements et 97 villes. 2/3 des pratiquants avaient réussi le test du « Sauv'nage » à l'issue de leur stage d'apprentissage de 15 séances d'une heure. Fin 2013, 24 régions, 62 départements et 102 villes. De l'été 2008 à l'été 2013, les moyennes s'établissent comme suit : 25 régions, 58 départements, 96 sites. A l'été 2008, 63 sites, 1 541 pratiquants avaient été concernés, représentant 25 560 séances réalisées ; 731 tests « Sauv'nage » avaient été réussis. Sur 5 ans (2009/2013), les chiffres cumulés de séances s'établissaient respectivement à 229 468, pour une moyenne de 49 411 (à l'été 2013, il y en avait eu 70 865 soit une progression légèrement inférieure au triplement) et ceux de tests « Sauv'nage » validés à 7 412, pour une moyenne 1 235, soit plus de 6 fois plus. Toujours d'après la FFN, ce serait ainsi près de 20 000 enfants*

---

académiques) posant des questions de méthodologie. Le pourcentage de 25 % des enfants entrant en sixième a également été avancé dans des communications (« *Le savoir nager: un enjeu majeur pour la ministre des sports* » [Aqui.fr](http://Aqui.fr) – 3 mars 2014).

<sup>192</sup> Réunion du comité de pilotage des activités de la natation au ministère chargé des sports, 4 décembre 2013. Celui-ci est constitué de représentants des organisations professionnelles (FNMNS, FMNS, SNPMNS, COSMOS/Groupement national des entraîneurs de natation), des fédérations sportives (FFN, fédération sportive et culturelle de France-FSCF-, FF de triathlon, fédération sportive et gymnique du travail -FSGT-), de l'AMF ainsi que des administrations concernées (ministère chargé des sports, ministère de l'intérieur /DGCL). Par ailleurs, la DS réunit régulièrement un comité de pilotage des métiers de la forme dont les réflexions peuvent se rapporter à des sujets liés aux qualifications relatives aux activités nautiques. Elle organise en outre avec le ministère de l'éducation nationale (DGESCO), en principe chaque trimestre, des séances de travail dédiées au traitement des questions portant sur la natation scolaire.

âgés de 8 à 12 ans qui auraient bénéficié de ces cours. Cette opération a mobilisé, en outre, 361 éducateurs sportifs à l'été 2013 (la moyenne 2008/2013 a été de 304).

Cependant, ces progressions en nombres et pourcentages doivent être rapprochées d'une part des taux de réussite assez peu élevés aux tests (12 146 tests « Sauv'nage » réalisés sur les 6 étés de 2008 à 2013 pour 7 412 tests validés donnent un pourcentage de réussite aux tests de 62 %), d'autre part d'une stabilité des nombres totaux de structures organisatrices et de sites concernés dès la 2<sup>ème</sup> année (pour les structures : 62 en 2008, 105 en 2009, 111 en 2010, 100 en 2011, 89 en 2012, 98 en 2013, et pour les sites : 63 en 2008, 107 en 2009, 114 en 2010, 119 en 2011, 100 en 2012, 108 en 2013, alors que la FFN compte 1 308 clubs à l'issue de la saison 2012/2013), même s'il y a eu renouvellements partiels des structures organisatrices et des sites), enfin d'un décalage considérable avec les effectifs d'enfants à former et diplômer.

« *Savoir nager* » avait bénéficié d'un montant cumulé de 949 000 € sur la période 2009/2012 (soit une moyenne annuelle de 237 500) Le montant de la subvention allouée a été de 180 000 € en 2013 ; il était identique à celui de 2012. Le montant prévu, versé sur la convention d'objectifs 2014, est de 140 000 €. Au total, sur la période 2009/2014, la FFN aura perçu 1 269 000 €<sup>193</sup>. Le coût cumulé (2008/2013) de ce dispositif<sup>194</sup> s'établit à 1 329 656 €<sup>195</sup>, soit une moyenne annuelle de 221 609 €.

Le montant de la contribution financière de la FFN, de ses instances déconcentrées et de ses clubs demeure marginal en regard de celui de l'État (ministère chargé des sports).<sup>196</sup>

En outre, ce dernier conduit deux démarches distinctes mais complémentaires visant à l'harmonisation des exigences :

- d'une part entre le dispositif de la FFN (le « Sauv'nage ») et les dispositions du code du sport
- d'autre part entre l'approche de la FFN-(et du ministère si un accord parvient à être trouvé) et le cadre imparti par le ministère de l'éducation nationale.<sup>197</sup>

**Préconisation 12 : Accroître le nombre de clubs affiliés proposant des activités dans le cadre de l'opération « savoir nager ».**

<sup>193</sup> La FFN a indiqué avoir mobilisé, sur cette même période, 60 000 €, sur ses fonds propres, spécifiquement dédiés à cette opération (réunion du « COPIL Natation » 16 mai 2014), ce qui correspond à quelques centaines d'euros près à la comparaison coûts (1 329 656 €/1 269 000 €).

<sup>194</sup> Source : ministère chargé des sports. Réunion du « COPIL Natation », 4 décembre 2013.

<sup>195</sup> Hors coûts des supports de communication produits et mis à disposition par le ministère (12 000 € en 2013).

<sup>196</sup> Il conviendrait en outre d'évaluer avec précision les coûts de mobilisation d'installations aquatiques.

<sup>197</sup> Cf. infra le développement sur la natation scolaire.

## 2.6 Le haut niveau

### 2.6.1 Les résultats aux jeux olympiques, aux championnats du monde et aux championnats d'Europe - Constats, enseignements et perspectives

Voir également le [cahier n°2](#) « les résultats aux JO, CM et CE - Constats, enseignements et perspectives » joint au présent rapport

#### 2.6.1.1 Les résultats enregistrés par les 5 disciplines de la FFN

##### A) Natation course

###### Jeux Olympiques

JO	Or	Argent	Bronze	Total
2012 Londres	4	2	1	7
2008 Pékin	1	2	3	6
2004 Athènes	1	2	3	6
2000 Sydney	0	1	0	1
1996 Atlanta	0	0	0	0

###### Championnats du monde

Années	Or	Argent	Bronze	Total
2013 Barcelone	4	1	4	9
2011 Shanghai	2	3	5	10
2009 Rome	0	3	3	6
2007 Melbourne	2	2	2	6
2005 Montréal	2	1	1	4

###### Championnats d'Europe

Années	Or	Argent	Bronze	Total
2012 Debrecen	4	4	3	11
2010 Budapest	8	7	6	21
2008 Eindhoven	5	4	3	12
2006 Budapest	5	2	8	15

##### B) Plongeon

Les podiums des Français et des Françaises sont rares voire très rares. Aux JO de 1952, Madeleine Moreau a remporté la médaille d'argent. JO et championnats du monde sont actuellement quasi exclusivement l'affaire des Chinois, des Américains et des Russes.

A souligner cependant les très bons résultats récemment enregistrés lors des championnats d'Europe par Matthieu Rosset, double médaillé de bronze à Turin en 2011 (à 1 m et à 3 m avec Damien Cely) et surtout médaillé à Eindhoven en 2012 d'or (à 3 m) et de bronze (à 1 m).

##### C) Natation synchronisée

Après un titre de championne d'Europe par équipe en 1985, la France est devenue championne d'Europe solo, duo et équipe en 1987 à Strasbourg. En 2000 aux JO de Sydney, Virginie Dedieu et Myriam Lignot ont remporté le bronze en duo.

Virginie Dedieu a été trois fois championne du monde en solo.

Depuis cette période, les résultats sont moins bons. La France ne s'est classée que 10<sup>ème</sup> en duo lors des derniers JO de Londres en 2012 et ne s'était pas qualifiée par équipe.

#### *D) Water-polo*

Alors qu'elle avait remporté la médaille d'or chez elle aux JO de 1924 puis celle de bronze en 1928, la France a disparu des palmarès depuis bien longtemps et n'a plus été présente (chez les hommes) depuis 1992. Il en est de même des championnats du monde depuis 1999. Pour les championnats d'Europe, la France était absente depuis 2001 (Budapest où elle avait terminé 12<sup>ème</sup> sur 12 nations engagées). Les espoirs suscités par les qualifications aux JO de 1988 et de 1992 se sont dissipés.

La France avait réussi à qualifier son équipe féminine pour les championnats du monde de 2003 à Barcelone (15<sup>ème</sup> sur les 16 nations présentes) ainsi que pour ceux d'Europe de 1999 à Florence, 2001 à Budapest, 2008 à Malaga mais pour y terminer à chaque fois à la dernière place (8 nations engagées). Elle était absente des championnats d'Europe depuis 1998.

La qualification des équipes de France H/F pour les championnats d'Europe de Berlin en juillet 2014 paraît avoir donné un regain d'espérance au water-polo français.

#### *E) Eau libre*

Depuis l'intégration du 10 km dans le programme des jeux olympiques de Pékin en 2008, aucun Français n'a remporté de médaille internationale sur cette distance (championnats d'Europe et du monde, jeux olympiques).

A l'issue des championnats du monde de Barcelone en 2013, la France s'est classée à la 7<sup>ème</sup> place (comme en 2011 à Shanghai).

### *2.6.1.2 Analyse ciblée portant sur la natation course et stratégie du DTN*

#### *A- L'analyse des résultats de la natation course*

- **8 médailles d'or** ont été remportées par des athlètes en natation course depuis l'inscription de la natation course au programme olympique, dont 6 (soit 75 %) au cours des 3 derniers JO.
- **13 médailles d'argent** ont été remportées par des nageurs en natation course depuis l'inscription de la natation course au programme olympique, dont 6 (soit 46 %) au cours des 3 derniers JO.
- **19 médailles de bronze** ont été remportées par des nageurs en natation course depuis l'inscription de la natation course au programme olympique, dont 7 (soit près de 37 %) au cours des 3 derniers JO.

*Au total, sur les 40 médailles remportées, 26 (soit 65 %) l'ont été au cours des 3 derniers JO.*

La qualité des résultats a été identique pour les championnats d'Europe et du monde sur cette période

Il est opportun d'examiner deux classements pris en compte dans l'évaluation des résultats enregistrés à l'occasion des compétitions internationales : le tableau des médailles et le trophée des nations<sup>198</sup> :

↳ Tableau des médailles : comme rappelé supra, la France est très bien classée :

- 5<sup>ème</sup> aux championnats du monde de 2011 derrière les USA, la Chine, le Brésil et l'Australie ;
- 3<sup>ème</sup> aux jeux olympiques de 2012 (Londres) derrière les USA et la Chine ;
- 3<sup>ème</sup> aux championnats du monde de 2013 derrière les USA et la Chine.

↳ Trophée des nations : la France occupe la 6<sup>ème</sup> place en 2011, 2012 et 2013.

L'analyse de la FFN, communiquée à la mission, indique que la véritable place de la natation française est celle du « trophée des nations », soit le 6<sup>ème</sup> rang mondial.

Les succès remportés constituent autant de résultats tangibles du soutien apporté par la FFN à la discipline natation course<sup>199</sup>, de la qualité du travail accompli au sein de clubs par des entraîneurs de valeur et de la pertinence de la stratégie et des actions, définies et mises en œuvre avec ambition, volontarisme et méthode, par la DTN. Le niveau d'exigence posé par Claude Fauquet, DTN de 2001 à 2008<sup>200</sup>, a souvent été présenté comme une culture de la performance qui, associé aux réformes en profondeur conduites à terme dans le secteur du haut-niveau, a joué un rôle déterminant dans les succès enregistrés.

Préconisation 13 : Dans la perspective des JO de Rio en 2016, il est nécessaire que le ministère chargé des sports évalue très régulièrement la pertinence de la stratégie définie et des actions mises en œuvre par la FFN pour permettre une performance d'ensemble des nageuses et des nageurs de la natation course d'un niveau équivalent à celle enregistrée à Londres en 2012.

*Les succès se concentrent en effet prioritairement sur la natation course, sur les distances courtes, sur certains relais et sur quelques athlètes majoritairement masculins.*<sup>201</sup>

En contrepoint de cette élite de la natation française qui progresse et gagne, on constate clairement que, dans les catégories jeunes (championnats du monde et d'Europe Junior, festival olympique de la jeunesse européenne...), le niveau actuel est faible et régresse même sur les deux dernières saisons sportives<sup>202</sup>. La mise en regard de la 3<sup>ème</sup> place mondiale chez les seniors et de la 27<sup>ème</sup> chez les juniors suscite des interrogations.

---

<sup>198</sup> Est pris en compte le nombre de demi-finalistes (les 16 premiers), à raison de 2 athlètes par nation (maximum autorisé par épreuve). Des points leur sont attribués au regard de leur classement (18 points au premier puis 16, 15, 14, 13, 12, 11, 10, 8, 7, 6, 5, 4, 3, 2 et 1 point au 16<sup>ème</sup>).

<sup>199</sup> Cf. discours d'ouverture du président de la FFN à l'AG du 20 avril 2013 à Nancy : « La FFN, c'est bien cela, une équipe au service d'un projet fort... et d'un objectif simple : tenir et améliorer encore notre rang de 1<sup>er</sup> sport français, 1<sup>ère</sup> nation européenne et 3<sup>ème</sup> nation mondiale en natation (course) à l'occasion des JO ».

<sup>200</sup> Auparavant DTN/A et directeur des équipes de France auprès de J-P Cléménçon, DTN.

<sup>201</sup> L'annonce surprise par Camille Muffat de l'arrêt immédiat de sa carrière (source L'Equipe du 11 juillet 2014) montre par ailleurs la fragilité de pronostics.

<sup>202</sup> Pendant la période d'intervention de la mission, la FFN n'avait pas terminé son analyse des raisons de cette régression.

Dans le propos qu'il a tenu à la mission, le DTN (relayé par le président de la fédération) a mis un accent tout particulier sur la relève. Quelques mois après sa prise de fonction, il a adressé un courrier au directeur des sports<sup>203</sup> relatif à la révision du « parcours de l'excellence sportive » (PES) de la FFN, qui soulignait en termes de constats et d'enseignements introductifs (cf. extrait ci-dessous).

« A Londres en 2012, la FFN a obtenu le meilleur palmarès de son histoire...

Consciente néanmoins que les résultats obtenus au plus haut niveau reposent sur un équilibre fragile, elle a non seulement étudié ce qui fut la base de ce succès, mais s'est également évertuée à rechercher ce qui pourrait constituer une menace pour l'avenir.

Ainsi reconnaît-elle ses erreurs dans la conception de son PES élaboré en 2010. Elle en est consciente mais résolue à corriger rapidement ce qui doit l'être, car ce qui n'a, certes, pas nui aux résultats olympiques en 2012, est de nature à constituer une réelle menace quant aux résultats attendus dans un avenir proche (s'agissant notamment des équipes de France Jeune) et, donc, à ceux ambitionnés pour l'échéance de Rio en 2016.

Ces erreurs ont causé la délabellisation ministérielle (DSA 1) de plus de 25 % de ses pôles... ».<sup>204</sup>

Fort légitimement selon la mission, la FFN s'interroge sur le point de savoir :

- si la natation française (course, mais l'observation est aussi valable pour les autres disciplines dont la FFN est délégataire et qui toutes sont olympiques) pourra perdurer à ce niveau d'excellence avec un effectif de nageuses et de nageurs de niveau mondial aussi peu étoffé ;
- pourquoi la France ne parvient pas à engager des athlètes dans toutes les nages et sur toutes les distances à l'image des USA, de l'Australie, de la Chine, du Japon ;
- pourquoi les résultats de sa relève (et des juniors notamment) sont aussi faibles actuellement.

## **B- La stratégie du DTN**

L. Horter a d'une part mis l'accent sur 3 constats prioritaires à son sens, d'autre part confié une mission particulière à un CTS/entraîneur national et enfin formulé à ce stade un ensemble de préconisations.

### 1/- Constats

- *Peu de nageuses et de nageurs français sont capables, à la différence de plus en plus de nageurs étrangers, de s'engager dans une compétition de niveau mondial sur plusieurs épreuves dans des nages différentes.*
- *Le calendrier sportif et la pratique dans les clubs ont tendance à s'arrêter fin juin, début juillet, alors que les nageurs des « nations fortes » nagent pendant tout l'été.*
- *Le programme sportif national de la FFN ne prévoit aucune compétition pour la catégorie « poussin » et en laisse la responsabilité et l'éventuelle initiative aux régions. S'agissant des « benjamins », le programme est réduit. Le programme FINA avec l'ensemble des courses ne commence qu'en « minime ».*

<sup>203</sup> Lettre du 1<sup>er</sup> juillet 2013 cosignée du président de la FFN et du DTN. Cf. [annexe 13](#).

<sup>204</sup> Cf. infra développement relatif au PES.

Selon le DTN, « l'objectif de ces programmes est d'une part de mener à la polyvalence (il n'y a ni distances, ni nages tabous), d'autre part d'insister sur la notion d'efforts répétés. Nous voulons une formation plus complète pour augmenter les chances de réussir au plus haut niveau. Nous souhaitons des exigences plus tôt dans le parcours des jeunes. »

## 2/-Une stratégie redéfinie

a) Le DTN a confié une mission particulière à Denis Auguin<sup>205</sup> sur l'accès au haut niveau, avec l'objectif affiché de préserver l'avenir.

b) La stratégie redéfinie et les préconisations opérationnelles en découlant portent essentiellement à ce stade sur :

1. Le programme sportif et, plus particulièrement, les compétitions chez les jeunes ainsi que sur la longueur du calendrier national.
2. La formation des nageurs et entraîneurs.
3. Le durcissement des temps de sélection internationaux pour la catégorie Junior.
4. L'accompagnement des structures de haut niveau identifiées.
5. La dynamique de l'équipe de France.

### **b.1/ Le programme sportif national**

- Un programme national pour les « poussins »
- Toutes les nages, toutes les distances, des efforts répétés
- Davantage de relais
- Ne pas freiner les talents

A cet effet, le championnat de France « minime » (14-15 ans) devient un « championnat de France des 15 ans et moins ».

- Revoir la durée du calendrier national

En juillet 2013, le « championnat national des 16 ans et plus » a eu lieu pour la première fois et a réuni les meilleurs nageurs et nageuses français à partir de la catégorie « cadet ».

L'ambition et la démarche de la FFN (DTN) sont en conséquence que, progressivement mais rapidement, ses compétitions estivales et notamment le « championnat de France minimes » ainsi que le « championnat national des 16 ans et plus » se déroulent le plus tard possible dans la saison (afin de réduire au plus strict minimum la durée de la « coupure » avec la reprise de l'entraînement).

### **b.2/ La formation des jeunes nageurs et de leurs entraîneurs**

#### *1- Opération « Objectif Tokyo (2020)»*

Elle regroupera annuellement, à deux reprises, des jeunes filles et jeunes garçons pour deux semaines de stage (Pâques et Toussaint). Ces stages sont et seront encadrés par 6 entraîneurs

---

<sup>205</sup> Ancien entraîneur d'Alain Bernard.

« experts »<sup>206</sup>, assistés de 12 entraîneurs « en devenir » retenus parmi les entraîneurs des nageuses et/ou nageurs sélectionnés pour ces stages.

Les deux premiers stages<sup>207</sup>, filles (17 ans et moins) et garçons (19 ans et moins) séparés, ont eu lieu à Mulhouse du 21 avril au 3 mai<sup>208</sup>. Ils ont regroupé 89 athlètes, 19 entraîneurs, 3 préparateurs physique, ainsi que les entraîneurs des nageuses et nageurs (non retenus comme entraîneurs « en devenir ») invités à assister aux deux dernières séances de chaque semaine.

*Par ailleurs, le site de la FFN (20 juillet 2014) indique qu'elle mobilise, avec le soutien de son partenaire EDF, des nageurs et nageuses de l'équipe de France dans une opération de promotion de la natation intitulée « Génération Natation » qui a pour objectifs de promouvoir la natation pour tous, de relayer auprès d'un jeune public des messages sur la santé, la sécurité et l'hygiène, et de créer des vocations pour la pratique de la natation au plus haut niveau. Une tournée "Génération Natation" est organisée dans 4 villes françaises de mai à octobre 2014 : Marseille, samedi 10 mai au cercle des nageurs de Marseille (CNM) / Mulhouse, samedi 21 juin à la piscine du Mulhouse olympic club (MON) / Chalon-sur-Saône, samedi 4 octobre au centre nautique / Paris le samedi 25 octobre porte de Versailles à l'occasion du salon "Kidexpo". Dans chaque ville, de jeunes enfants âgés de 7 à 12 ans participeront à une séance spéciale avec 4 à 8 nageurs de l'Equipe de France qualifiés pour les championnats d'Europe de natation à Berlin. Des animations grand public seront mises en place et des rencontres prévues entre le grand public et les nageurs : conseils sportifs, entraînements avec l'équipe de France, parcours aquatiques et ludiques, relais, séances de dédicaces, quizz, photos, cadeaux à gagner.*

## 2- La formation des entraîneurs/ échanges de bonnes pratiques

La FFN a initié un « cycle d'entretiens » avec les entraîneurs des médaillés olympiques actuels. La parution des comptes-rendus détaillés de ces échanges est prévue dans la « Revue fédérale » (première parution en mai 2014 avec Fabrice Pellerin). Elle sera complétée par une diffusion sur le site internet de la FFN et à terme d'un livre recueil.

### **b.3/ Un durcissement des temps de sélection internationaux pour la catégorie « junior »**

La DTN a pris la décision de durcir les temps de sélection et est ainsi passée du niveau de demi-finaliste à finaliste pour les trois dernières années de l'olympiade.

### **b.4/ L'accompagnement des structures identifiées : une priorité**

La FFN a indiqué vouloir « donner davantage de lisibilité aux pôles France notamment au travers de leur financement ». Ainsi, elle attribue deux subventions annuelles (fonctionnement et actions sportives ; 155.000€ sont mobilisés à cet effet durant deux années sur la seule part fédérale).

### **b.5/ La dynamique de l'équipe de France**

La FFN/DTN proposera à ses meilleurs entraîneurs et nageurs des stages « équipe de France » en vue de la préparation des jeux olympiques de Rio.

---

<sup>206</sup> Marc Begotti (ex entraîneur de Catherine Plewinski de 1981 à 1993) et Chritos Pararrodopoulos (ex entraîneur d'Hugues Duboscq au Havre) qui étaient moins directement impliqués dans l'entraînement et le suivi d'athlètes depuis quelques saisons ont été conviés à Mulhouse.

<sup>207</sup> Coordonnés par Denis Auguin.

<sup>208</sup> Du 21 avril au 26 avril pour les filles et du 28 avril au 3 mai pour les garçons Le prochain stage sera organisé à la Toussaint 2014 à Font-Romeu (filles : 20 au 24 octobre, garçons : 27 octobre au 1er novembre).



Parallèlement à ces stages de travail, des stages de « reprise » seront organisés 3 semaines après l'événement majeur de l'été et regrouperont les athlètes de niveau mondial (20 à 25). Pour 2014, il s'agira de Rio de Janeiro du 15 au 22 septembre et pour 2015 très probablement à Val d'Isère début septembre.

Tels sont les choix opérés par la DTN et explicitement validés par l'AG du 5 avril 2014 à Millau et qui ont été commentés et explicités à la mission lors de plusieurs entretiens.

*Ces orientations, dont certaines sont totalement nouvelles, sont devenues des règles d'organisation et de fonctionnement appelées à être immédiatement mises en œuvre tant au plan national que territorial. Elles entendent traduire l'analyse et la vision de la DTN de l'environnement national et international de la natation française.*

*Elles ont pour but affiché le maintien du rang de la France au niveau mondial.*

*La mission considère que les conséquences de ces choix ne seront réellement mesurables, en termes de résultats sportifs concrets, qu'à partir de l'olympiade Tokyo et des suivantes (JO de 2024).*

*Ces choix sont appelés toutefois à avoir des impacts immédiats sur les organisations et les fonctionnements actuels.*

*Si la DTN est d'ores et déjà mobilisée sur les actions prioritaires à conduire et donc à repenser certaines d'entre elles, il pourrait en aller différemment des échelons déconcentrés et des clubs affiliés. En effet, ceux-ci sont confrontés aux difficultés du quotidien, à la réalité de leurs niveaux de structuration et aux stratégies d'acteurs locaux sur lesquels leur influence effective peut parfois être assez réduite.*

*On perçoit là toute la complexité de l'exercice. Les échanges qui ont eu lieu entre techniciens de la DTN et les élus de la commission transversale de haut niveau, en amont de l'AG de Millau d'avril 2014,<sup>209</sup> ont bien et fort logiquement montré les écarts très réels entre les niveaux de réflexion, de responsabilités, de marges de manœuvre, de moyen et d'impératifs de calendriers des uns et des autres. Les rapports aux temps notamment ne sont pas identiques.*

*C'est la raison pour laquelle la FFN devra porter la plus grande attention et faire preuve d'une implication marquée dans les dispositifs de renforcement des cohérences dont elle a elle-même entendu se doter : le « pacte commun de progression » et la « labellisation des clubs »<sup>210</sup>. Elle devra par ailleurs finaliser très vite des indicateurs lui permettant de mesurer le chemin parcouru et celui qu'il lui reste à accomplir. Elle devra également veiller à la très bonne implication de la DTN et de la DG dans les processus d'accompagnement des acteurs locaux.*

*Pour sa part, la direction des sports du ministère devra veiller (en particulier à l'occasion du rendez vous annuel de la convention d'objectifs) au suivi, au contrôle et à l'évaluation de la*

---

<sup>209</sup> L. Horter a indiqué à la mission qu'il avait dû mettre toute son énergie et sa force de persuasion pour faire valoir son analyse et ses préconisations auprès des élus de la commission fédérale compétente. Les élus avaient adopté en 2007 un programme qui mettait en avant la priorité absolue à accorder à la dimension protection/prévention (entretien du 21 mars 2014).

<sup>210</sup> Cf. supra partie gouvernance.

*réalité et de l'efficacité des actions mises en œuvre au titre de la stratégie ainsi redéfinie et actée dans le cadre du PES.*

#### **b.6/ Critères d'inscription en listes ministérielles**

En complément de ces actions portant prioritairement sur les programmes fédéraux, la DTN a demandé au ministère (direction des sports) que les critères d'inscription sur les listes ministérielles soient profondément révisés.<sup>211</sup>

La DTN estime important d'accompagner les juniors de 15 et 16 ans pour les filles et 17 et 18 ans pour les garçons dans leurs parcours vers le haut niveau. Elle a procédé à cet effet à la modification de la grille de temps des « collectifs internationaux » en instaurant un « collectif promotionnel » à 2 niveaux entre le « collectif junior » et le « collectif senior » ; les âges retenus sont 17-18 et 19-20 ans pour les filles et 19-20 et 21-22 pour les garçons.

C'est pour cette raison que les effectifs sont passés de 34 nageuses et nageurs classés « Jeune » à 78 :

	espoirs	Jeune	Senior	Elite
2012-2013	441	34	19	21
2013-2014	370	78	27	20

La DTN s'est dite persuadée que cet accompagnement est de nature à permettre à cette population de nageurs/euses de poursuivre leurs chemins vers le haut niveau.

Un enjeu majeur est et reste celui d'allier pratique biquotidienne de la natation et études. Aussi, le statut identifié de SHN « Jeune » peut d'une part s'avérer utile pour ces jeunes nageurs/euses dans l'environnement qui est le leur, d'autre part permettre aux responsables des pôles France d'y repérer des potentiels intéressants.

#### **b.7/ L'importance centrale des clubs et des entraîneurs dans la stratégie de la FFN (DTN)**

Le DTN a beaucoup insisté devant la mission sur 3 points :

##### *1) le rôle et la place des clubs dans le dispositif du haut niveau*

Il a souligné l'importance accordée par la FFN au conventionnement avec des clubs dits de haut niveau. Elle a préparé et signé<sup>212</sup> des « *contrats de préparation olympique* » avec 6 clubs : Amiens, Antibes, Marseille, Mulhouse, Nice<sup>213</sup> et Toulouse. Seuls 2 PF sont implantés au sein d'établissements placés sous la tutelle du ministère : l'INSEP et le CNEA de Font-Romeu. Le DTN est intervenu pour renforcer les collaborations entre le PF de Font-Romeu et le club de Canet en Roussillon. S'agissant de l'INSEP et en plein accord avec le président, il a souligné que l'absence de club constituait un frein majeur.

---

<sup>211</sup> Cf. [annexe 10](#) sur les quotas et sportifs inscrits sur les listes ministérielles.

<sup>212</sup> Ces contrats ont été signés pour la FFN par le président et le DTN. A noter qu'ils ont tous été signés par les présidents des comités régionaux concernés. Dans certains cas, le comité régional est, de plus, la structure juridique support du pôle (Amiens, Toulouse).

<sup>213</sup> Cf. en [annexe 11](#), à titre d'illustrations, les réponses de l'Olympic Nice Natation au questionnaire de la mission (sollicité de la même façon, le CN Marseille n'a pas répondu au questionnaire).

Il convient de rappeler que l'appui sur les clubs, stratégie développée et mise en œuvre de façon très marquée après l'échec enregistré aux JO d'Atlanta (1996), constituait selon L. Horter une véritable rupture avec « *la démarche antérieure qui privilégiait le tout INSEP* ». Appuyée sur les établissements du ministère (INSEP et Font-Romeu) et portée surtout par les DTN Gérard Garoff et Patrice Prokop, l'approche avait certes permis d'enregistrer des résultats intéressants (ceux de Frédéric Delcourt et de Catherine Poirot en particulier) mais ils avaient cependant été appréciés comme insuffisants -notamment en quantité- pour en valider la pertinence. L'absence totale de médailles à Atlanta a été associée aux structures implantées à l'INSEP et à Font-Romeu alors que la réussite sans précédent connue en 2012 à Londres a été attribuée au club de Nice et à son entraîneur emblématique, Fabrice Pellerin.

Pour le DTN, le club réunit plusieurs dimensions essentielles à la réalisation de la performance sportive de haut niveau. Il met à disposition des athlètes et de leurs entraîneurs des moyens humains, matériels et financiers qu'aucun pôle implanté en établissement n'est et ne sera en capacité de mobiliser. Sur la durée du PES, la FFN mobilise des moyens humains (présence permanente sur place d'un CTS, cadre d'État) et alloue des concours financiers (aujourd'hui, 80 K€ répartis en 40 K€ au titre de l'aide au fonctionnement de la structure et 40 K€ au titre de l'aide à la performance sportive).<sup>214</sup>

*La mission considère que la stratégie de la FFN (DTN) accordant une place centrale aux clubs dans le dispositif de performance interroge très directement sur celle qu'elle laisse aux 2 pôles France implantés dans les EPN*

*Si elle a incontestablement contribué très directement aux succès des athlètes français, cette approche du « tout club » peut présenter des risques potentiels liés à d'éventuelles fragilités et instabilités de ces structures.*<sup>215</sup>

Préconisation 14 : Renforcer les interactions et les complémentarités entre les différents pôles France implantés en club et en établissement public national.

2) *La question délicate de l'aide (en premier lieu financière) aux clubs mobilisés par la DTN de la FFN sur des objectifs nationaux du haut niveau*

Celle-ci a été appréhendée par la FFN avec la volonté de trouver des réponses adaptées aux attentes des clubs. Il s'agissait d'un sujet parfois très conflictuel entre la fédération et les clubs impliqués dont des responsables trouvaient les retours fédéraux insuffisants en regard de l'implication de leurs structures.

*La mission constate que les moyens alloués par la FFN aux clubs sont constitués, outre une subvention d'un montant global de 80 000 € issue pour partie de la convention d'objectifs signée avec le ministère chargé des sports, de la mise à disposition d'un cadre. Celui-ci, personnel de l'État placé auprès d'elle pour y exercer des missions de conseiller technique sportif (CTS), peut alors bénéficier d'un contrat particulier signé avec le club assorti d'une rémunération complémentaire.*

<sup>214</sup> Cf. en [annexe 12](#) la convention signée au titre du « pôle France natation course » dont le support juridique est assuré par le CN Marseille.

<sup>215</sup> L'exemple du Racing club de France (RCF) est là pour rappeler que ce risque est bien présent.

### 3) L'importance décisive des entraîneurs

Le DTN a tout particulièrement mis en exergue l'intérêt de voir les personnels d'État exerçant des missions de CTS entraîner des nageurs et des nageuses. Il a précisé qu'il avait pris la décision<sup>216</sup> d'autoriser les CTS à entraîner au sein des structures labellisées, inscrites dans le PES de la FFN (en rupture avec la « doctrine Fauquet »<sup>217</sup> qui avait posé le principe d'interdiction d'entraînement (en vis-à-vis) de nageurs par les CTS.

La très récente annonce<sup>218</sup> par Camille Muffat, championne olympique du 400m aux JO de Londres en 2012, du terme qu'elle met à sa carrière à 25 ans seulement soulève d'importantes interrogations portant sur la solidité de la relation entraîneur/entraîné dans la durée.

Si les causes précises de cette décision ne sont pas connues avec exactitude au moment de la rédaction du présent rapport,<sup>219</sup> plusieurs constats peuvent être faits concernant ce dossier qui conduisent à s'interroger sur la stabilité du modèle à moyen et long terme : un niveau d'exigence très élevé posé par l'entraîneur (F. Pellerin), une absence de vraies coupures post-JO (à l'instar de ce que font en particulier les Australiens), une durée particulièrement longue du travail avec le même entraîneur nécessitant en conséquence une adaptation du management en raison des évolutions intervenant sur cette période,<sup>220</sup> une ouverture du club de Nice à des athlètes étrangers.

Préconisation 15 : Etablir une liste actualisée des CTS autorisés à entraîner, des structures concernées ainsi que des éventuels contrats signés et rémunérations versées à ce titre.

#### 2.6.1.3 Sportifs (H/F) inscrits en listes ministérielles- chiffres-clé/ Evolutions 2011-2014

##### • 2014

Nombre de Discipline	Catégorie							Partenaire d'entraînement	Total général
	Sexe	Elite	Sénior	Jeune	Reconversion	Espoirs			
Natation course	F	9	12	41	1	149	10	222	
	M	16	15	34	1	218	9	293	
<b>Total Natation course</b>		<b>25</b>	<b>27</b>	<b>75</b>	<b>2</b>	<b>367</b>	<b>19</b>	<b>515</b>	
Natation en eau libre	F	1	2	2		7		12	
	M	1	6	2	2	3		14	
<b>Total Natation en eau libre</b>		<b>2</b>	<b>8</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>10</b>		<b>26</b>	
Natation synchronisée	F	14	3	14		63	5	99	
<b>Total Natation synchronisée</b>		<b>14</b>	<b>3</b>	<b>14</b>		<b>63</b>	<b>5</b>	<b>99</b>	
Plongeon	F	2	3	5		7		17	
	M	2	2	5		2	2	13	
<b>Total Plongeon</b>		<b>4</b>	<b>5</b>	<b>10</b>		<b>9</b>	<b>2</b>	<b>30</b>	
Water-polo	F		12	1		8		21	
	M		11	25		38		74	
<b>Total Water-polo</b>			<b>23</b>	<b>26</b>		<b>46</b>		<b>95</b>	
<b>Total général</b>		<b>45</b>	<b>66</b>	<b>129</b>	<b>4</b>	<b>495</b>	<b>26</b>	<b>765</b>	

<sup>216</sup> Annoncée par ses soins à l'occasion du congrès des régions des 16 et 17 novembre 2014 à Pantin.

<sup>217</sup> L. Horter, entretien avec la mission, 21 mars 2014.

<sup>218</sup> L'Equipe du 12 juillet 2014.

<sup>219</sup> Voir notamment les articles parus dans L'Equipe des 12 et 13 juillet 2014.

<sup>220</sup> Fabrice Pellerin entraînait Camille Muffat depuis 13 ans, soit depuis qu'elle avait 12 ans.

En 2014, le nombre de sportifs s'établit à 765 répartis entre « sportifs de haut niveau » (244, soit 31,9 %), sportifs « Espoirs » (495, soit 64,7 %) et « partenaires d'entraînement » (26, soit 3,4 %).

La natation course représente 67 % du total (515 sportifs dont 129 SHN sur 765).

Cette évolution, présentée par l'actuel DTN et le président de la FFN (cosignataire du courrier) comme principal outil de « rectification des erreurs commises par la FFN dans la conception de son PES, élaboré en 2010 »<sup>221</sup> a pour but et objet immédiats de remédier à la délabellisation ministérielle de 25 % de ses pôles.

Préconisation 16 : Dans la perspective des JO de 2020 (Tokyo) et de 2024, mettre effectivement en œuvre une stratégie et des actions de nature à permettre l'identification d'une nouvelle génération de nageuses et de nageurs en natation course aptes à réaliser une performance d'ensemble assurant à la France un nombre de médailles au moins aussi élevé qu'à Londres en 2012.

## 2.6.2 Le parcours de l'excellence sportive (PES)

Le projet de PES de la FFN a été présenté à l'automne 2013. La direction des sports avait donné une réponse positive à la sollicitation de la FFN du 1<sup>er</sup> juillet 2013 (cf. supra). Il a été validé le 3 octobre 2013.

Les axes prioritaires retenus, à vocation structurante, sont les suivants :

### 2.6.2.1 Densification

Le bilan du PES questionnait le fort resserrement de la liste des SHN durant la dernière olympiade. La DTN de la fédération a fait état de l'impact à court (2016) et moyen termes (2020, 2024) de cette stratégie.

La fédération constate une perte de densité du nombre de nageurs course capables de réaliser une performance de très haut niveau (14 sélectionnés à titre individuel en 2012 contre 27 en 2008), constat en partie dû à une présence et à une spécialisation sur et autour des épreuves de nage libre, diminuant de fait les potentialités de performer.

D'après la DTN, les risques d'une telle évolution sont doubles :

- entacher la compétitivité de la France en cas de blessures ou de contre-performances des « têtes d'affiche » ;
- diminuer le niveau de confrontation sur le territoire national et impacter la dynamique de groupe et donc le niveau d'ensemble.

Les résultats des derniers CE juniors course (2 finalistes, 1 médaille) sont également sources d'inquiétude pour la fédération. Cette dernière avance l'hypothèse que la marche à monter pour atteindre le niveau d'exigence demandé pour se sélectionner et être en liste jeune est trop haute entraînant une spirale négative pour les nageurs et leur encadrement.

---

<sup>221</sup> Le DTN était C. Donzé.

La DTN de la FFN a mis en avant la nécessité de « réalimenter la machine » et d'identifier des potentiels dans les spécialités faibles ainsi qu'en eau libre.

### *2.6.2.2 Collaborations*

#### a) Eau libre – natation course

Les nageurs (H/F) médaillés en eau libre aux JO de Londres ont montré une vitesse de base élevée sur 1 500 m en bassin montrant l'importance de créer des passerelles fortes entre les 2 disciplines. Les pôles course seront des lieux de préparation des nageurs en eau libre, complétés par une préparation en milieu spécifique (dans le cadre de structures associées non permanentes).

#### b) Plongeon

Relations avec la gymnastique

Les compétences des gymnastes sont de l'avis de l'encadrement technique de la FFN largement transférables au plongeon. La FFN a donc pour objectif de renforcer les passerelles avec la fédération française de gymnastique.

### *2.6.2.3 Développement des échanges internationaux*

Afin de renforcer l'expertise de l'encadrement et d'augmenter le niveau d'exigence des plongeurs (H/F), il est opportun d'augmenter les confrontations à l'international et les échanges avec les pays performants comme la Chine.

### *2.6.2.4 Stabilisation et gestion de carrière*

La performance en natation synchronisée (podium) se caractérise par la stabilité de l'équipe dans le temps. Les 3 premières nations aux JO 2012 présentent un taux de stabilité de l'équipe de plus de 75 % entre le début de l'olympiade et les JO alors que celui de la France est de 27 %.

Il convient donc de travailler sur la gestion de carrière et la capacité pour la fédération de proposer aux nageuses des solutions sportives mais également socioprofessionnelles leur permettant de se projeter dans la durée.

Préconisation 17 : Finaliser et mettre effectivement en œuvre des propositions de nature à contribuer à l'insertion socioprofessionnelle des athlètes de la natation synchronisée.

### *2.6.2.5 Refonte*

La FFN lance une « réflexion sur l'avenir du water polo »<sup>222</sup> qui pourrait aboutir à une évolution du PES de la discipline en 2014. Dans cette démarche il est important que la FFN montre sa volonté de prioriser cette discipline.

---

<sup>222</sup> Pour mémoire, l'expression « Grenelle du water-polo » avait été initialement adoptée.

### Comparaison des nombres de structures PES 2009/2012 – 2013/2017

	Nb Structures PES 2009-2012 / PES 2013/2017				
	2009/2010	2010/2011	2011/2012	2012/2013	2013/2017
SA			1	1	1
Pôles Espoirs	21+7	19+3NL	19+3NL	18+4NL	27
Pôles France Jeune		5+2NL	5+2NL	4+3NL	0
Pôles France	9+1	9	8+1NL	6+3NL	11
<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>38</b>	<b>39</b>	<b>39</b>	<b>39</b>

NL = non labellisé

La fédération a jugé opportun de demander la fermeture de ses pôles « France Jeune » et la mise en place d'un dispositif rénové. En dehors de celui de water-polo qui a été supprimé au même titre que le pôle France, les pôles « France Jeune » se transforment en fonction de leur population soit en pôles France soit en pôles Espoirs.

Le PES 2013-2017 présente un réseau de structures quantitativement identique à 2009-2012.

Le réseau « natation course » s'étoffe avec la reconnaissance de la structure d'entraînement de Nice (Pôle France et pôle Espoirs) et par la volonté de la fédération de développer un pôle Espoir en Nouvelle-Calédonie, « foyer historique » de performance pour la natation.

Concernant l'eau libre, un rapprochement s'effectue avec les pôles France de natation course. Afin de se rapprocher au maximum des conditions identifiées sur Rio (mer, eau plutôt chaude), la fédération souhaite également implanter une structure non permanente dans le sud de la France (structure associée Élite). Canet-en-Roussillon a été évoqué. Cette demande a été appréciée comme pertinente dans le cadre de l'instruction du projet de PES.

En natation synchronisée, la fédération a recentré, l'accompagnement des « Espoirs » autour de 4 pôles (Aix, Angers, Sète et Strasbourg) au lieu de 6, les juniors rejoignant par ailleurs le pôle France de l'INSEP.

En water-polo, les structures pôles France ont été supprimées.

	Nb Structures validées PES 2013-2017					
	Course	Eau libre	Plongeon	Natation synchronisée	Water polo	Total
SA		1				1
Pôles Espoirs	16		1	4	6	27
Pôles France Jeune						0
Pôles France	8		2	1		11
<b>Total</b>	<b>22</b>		<b>3</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>39</b>

### Exemples d'axes d'effort pour l'olympiade

### Natation course

Afin de préparer la relève dans cette discipline en dynamisant le groupe jeunes, la DTN propose un niveau de performance à atteindre exigeant pour être inscrit sur liste avec des critères proches de 2004-2008 tout en restant accessibles.

Cette politique devrait se traduire d'ici 2017 par une augmentation des listés jeunes en s'assurant parallèlement que le niveau attendu soit en rapport avec celui de la concurrence internationale.

### Eau libre

Cf. supra la mise en place d'une stratégie de rapprochement avec les pôles France de natation course.

### Natation synchronisée

Pour arriver à obtenir des médailles, le taux de stabilité de l'équipe de France (actuellement de 27 %) doit se rapprocher de celui des 3 premières nations de la discipline (75 %). La FFN doit en conséquence travailler à des solutions sportives et socioprofessionnelles permettant aux nageuses d'inscrire leur carrière dans la durée.

### Water-polo

La réflexion engagée par la FFN sur l'avenir de cette discipline devrait aboutir, selon la DS, à ce que celle-ci « *montre sa volonté de prioriser cette discipline* ».

Dans ce cadre, une évolution des critères fondée notamment sur les performances en compétition de référence devrait intervenir.

A l'occasion de la procédure de révision du PES de la FFN, la direction des sports a proposé de laisser la fédération s'organiser au sein de son effectif réel 2013 (SHN + Espoirs) et de ne pas définir de quota par niveau de liste ministérielle.

Cette approche est fondée d'une part sur le respect de l'orientation générale visant à ne pas augmenter le nombre total de sportifs listés (H/F), d'autre part sur l'intérêt d'apporter une réponse adaptée à la sollicitation exprimée par la FFN de densification de son élite (listes SHN).

*Des marges de manœuvre sont ainsi dégagées pour le reste de l'olympiade et la FFN a en particulier l'opportunité d'accompagner un nombre plus élevé de SHN. Il est essentiel en conséquence de lui demander de renforcer sans attendre le niveau exigé pour être listé « Espoir ». La DS devrait également se doter sans délai d'indicateurs fins et très régulièrement alimentés d'évaluation de la pertinence de cette stratégie. Cela lui permettra d'apprécier dans des délais raisonnables le bien-fondé et l'efficacité de la nouvelle approche et des nouvelles orientations de la FFN/DTN.*

Préconisation 18 : Effectuer un suivi de la grille de performance utilisée par la FFN pour les sélections aux compétitions de référence et en faire une analyse au regard de la confrontation et des résultats enregistrés à l'international.



*Cela permettra de s'assurer que l'inscription en liste qui en découle repose sur l'atteinte de critères de performance adaptés aux exigences sportives et aux capacités d'accompagnement de la FFN et de l'État.*

*Par ailleurs et de façon plus ciblée, deux dossiers et démarches méritent une vigilance particulière :*

- *L'évolution des critères d'attribution des aides personnalisées en water-polo afin qu'ils soient plus en adéquation avec des exigences de performance.*
- *L'affirmation de la stratégie d'accompagnement de l'ensemble des disciplines.*

*La mission souligne l'objectif affiché d'organisations et de fonctionnements nouveaux et adaptés pour que l'ensemble des disciplines (et pas uniquement la natation course) participe à la performance en 2020 et en 2024. Il doit se traduire pour la FFN par une implication financière plus effective et en tout cas plus marquée qu'actuellement pour certaines disciplines ainsi que par une réelle priorisation des dispositifs d'accompagnement (à titre d'exemple, pour la natation synchronisée).*

Préconisation 19 : Soutenir, avec la même ambition et le même volontarisme que pour la natation course, les autres disciplines déléguées à la FFN sur la base de décisions adaptées à leurs caractéristiques respectives et facilitant leur structuration et leur performance au plus haut niveau.

### **2.6.3 Le suivi socioprofessionnel des sportifs de haut niveau**<sup>223</sup>

#### **2.6.3.1 L'organisation fédérale**

L'organisation fédérale pour le suivi socioprofessionnel repose à titre principal sur la DTN. Cet objectif est de longue date appréhendé comme une dimension prioritaire de ses attributions et de ses tâches. C'est un DTN/A qui a traditionnellement en charge ce champ de responsabilité. Philippe Dumoulin suivait ainsi ce dossier jusqu'à ce que le DTN lui retire début 2014 le suivi des dossiers qu'il assurait en sa qualité de DTN/A. Son prédécesseur était Patrice Cassagne, également DTN/A (Christian Donzé étant DTN).

3 éléments sont venus, à titre principal, perturber l'organisation classique :

- *la professionnalisation très forte des meilleurs nageuses et nageurs (tout particulièrement et quasi exclusivement pour l'heure en France en natation course), qui « percute » les schémas d'organisation et même, au-delà, les schémas de pensée ;*
- *la création au sein de la FFN, d'un « bureau de la vie de l'athlète » ;*<sup>224</sup>
- *le très délicat passage de témoin, qui reste d'ailleurs encore à opérer, entre Philippe Dumoulin et son successeur.*<sup>225</sup>

<sup>223</sup> Hommes et femmes.

<sup>224</sup> Lionel Horter pose dans L'Equipe du 12 juillet 2014 la question du périmètre et du nombre d'interventions du « bureau de la vie de l'athlète » de la FFN : « Le suivi fait partie de nos missions, se défend le DTN Lionel Horter. C'est un travail de l'ombre. Chez nous, il y a un bureau de la vie des athlètes. Malheureusement, il n'est pas toujours sollicité. Ils sont sportifs de haut niveau, ils ont tendance à ne pas se projeter. C'est le rôle de cette structure, mais aussi de leur entourage, des clubs, des pôles France. On ne les oublie pas ».

Des dispositifs tels que les « aides personnalisées » ou les aides à l'insertion socioprofessionnelle et aux aménagements d'emploi sont fréquemment en décalage avec les réalités, les besoins et les attentes.

### 2.6.3.2 Les aides personnalisées (AP)<sup>226</sup>

Année	Nb de SHN	Bénéficiaires	% de bénéficiaires	Total minimum par SHN	Total maximum par SHN	Total moyen par SHN	Aides sociales	Manque à gagner sportif	Remboursement de frais	Primes à la performance	Total net versé SHN	Manque à gagner employeur	Charges salariales	Charges patronales	Total AP 2011
2011	225	97	43%	500 €	33 922 €	4 817 €	16 750 €	329 701 €	446 €	77 250 €	424 147 €	7 929 €	9 659 €	25 470 €	467 205 €
2012	229	122	53%	292 €	24 179 €	4 822 €	17 050 €	536 331 €	932 €	0 €	554 313 €	20 440 €	3 788 €	9 803 €	588 343 €
2013	199	109	55%	185 €	53 125 €	5 256 €	0 €	260 610 €	0 €	223 250 €	483 860 €	6 866 €	20 352 €	61 853 €	572 931 €

Plus d'un sportif de haut niveau sur deux a bénéficié pour les années 2012 et 2013 d'une aide personnalisée (ils n'avaient été que 43 % en 2011). Alors que le montant total des AP avait légèrement décroché entre 2012 et 2013 (de 588 343 € à 572 931 €, soit -15 412 €, - 2,6 %), le montant maximal par SHN avait connu, sur cette même période, une très forte hausse (de 24 179 € à 53 125 € soit + 120 %).

A noter aussi que les charges (salariales et patronales) se sont envolées passant d'un montant cumulé de 13 591 € en 2012<sup>227</sup> à 82 205 € en 2013, soit 7 fois plus<sup>228</sup>.

Surtout et alors que le budget des aides personnalisées avait été stable durant une longue période (sur 7 années, de 2003 à 2009), un déficit important est apparu au terme de l'année 2010 : 120 000 € selon l'estimation des rapporteurs.

Pour le DTN,<sup>229</sup> la part des primes aux médaillés lors des compétitions internationales (JO, CM, CE) explique largement ce déficit. En effet, pour chacun des médaillés (H/F) 50 % du montant de la prime sont prélevés sur le budget des AP (les 50 autres l'étant sur le budget fédéral). La part prélevée pour payer 50 % des primes des médaillés a amputé le budget au cours de l'olympiade Londres notamment à partir des CE de Budapest en 2010 (135 000 € ont été ainsi prélevés auxquels il faut ajouter 73 000 € de charges soit un total supérieur à 200 000 €). Il a fait explicitement référence à la position défendue par son prédécesseur selon laquelle les primes à la performance devraient être intégralement supportées par le budget fédéral et non plus par les AP.<sup>230</sup>

<sup>225</sup> En réponse au questionnaire de la mission, L. Horter a indiqué qu'il avait désigné Nicolas Scherer comme DTN/A chargé du haut niveau en remplacement de P. Dumoulin et qu'il l'avait chargé notamment, sous sa responsabilité, des dossiers du suivi socioprofessionnel et des AP (courriel du 25 juin 2014). Contacté le même jour par la mission, le ministère chargé des sports (DS/CGO-CTS) a répondu que cette situation était en cours d'instruction et que ce dossier n'était pas finalisé à ce stade.

<sup>226</sup> Source : ministère chargé des sports (DS/bureau DSA1), juin 2014, sur la base des informations transmises par le CNOSF en mars de l'année N+1. Les données pour 2014 n'étaient pas intégralement disponibles à ce moment de l'année.

<sup>227</sup> Très inférieur au montant de 2011 (35 129€).

<sup>228</sup> Ces montants ont connu une évolution importante en raison notamment du dépassement du seuil d'exonération des AP (voir le ratio de SHN touchant des AP pour une même enveloppe fédérale). Ces aides sont exonérées de charges sociales et d'impôt sur le revenu dans la limite de 25 % du plafond annuel de la sécurité sociale (en 2013, cette limite était de 9 258 €).

<sup>229</sup> Courriel du 25 juin 2014 adressé à la mission.

<sup>230</sup> Selon L. Horter, cette position n'a jamais été partagée par le président de la FFN.

La subvention du ministère était demeurée proche de 600 000 € en 2012 (588 343 €) et en 2013 (572 931 €) :

- fin 2009, le budget présentait un solde positif de 27 000 € utilisable l'année suivante. Le total des dépenses fut donc de 573 000 € ;
- fin 2010, le budget présentait un solde négatif de 120 000 € reporté sur l'année suivante. Le total des dépenses engagées s'élevait donc à 747 000 € soit près de 147 000 € de plus que le budget alloué ;
- fin 2011, le budget présentait un solde négatif de 144 369 €, reporté sur l'année suivante ;
- fin 2012, le budget présentait un solde négatif de 132 712 €, reporté sur l'année suivante soit 2013.

Ces déficits sont sans commune mesure avec ceux enregistrés auparavant. Comparée à l'olympiade précédente, la balance était de -8 250 € en 2009, +44 600 € en 2010 et +15 750 € en 2011.

Afin d'assurer un redressement rapide de ce poste de dépenses important tant en terme de montant que d'efficience dans le domaine de la performance sportive, le DTN/A en fonction début 2013 avait présenté un « projet de révision du mode d'attribution des primes aux résultats » qui prévoyait en particulier de (extraits) :

- mettre en relation les aides au logement et à la pension en pôle France ;
- ne pas attribuer d'aide au logement à des SHN bénéficiant d'une CIP ou d'autres revenus « confortables » (présentation de l'avis d'imposition) ;
- limiter l'aide au logement à la durée de l'année scolaire correspondant au pôle France, soit 10 mois ;
- ne pas prendre en charge tout ou partie du montant des pensions restant à la charge des SHN ;
- ne pas participer à l'achat d'un ordinateur ;
- limiter l'aide au « retour parental » à 5 voyages par saison uniquement sur titre de transport nominatif indiquant un trajet entre le lieu d'entraînement et la résidence des parents ;
- ne pas faire supporter à l'identique les charges déclenchées au-delà du plafond à tous les SHN ;
- revoir le mode d'attribution des aides aux joueurs (H/F) de water-polo. Fondé sur la présence aux actions des équipes de France, le principe induit un lien de subordination de la FFN envers les sportifs/lives qui pourrait être requalifié en contrat de travail avec charges salariales et patronales. La FFN pourrait être exposée à un redressement sur plusieurs années ;
- définir des clés de répartition des aides identiques pour tous/toutes les SHN en fonction de la demande formulée ;
- réviser la convention FFN/SHN, en prenant en compte ces modifications.

Ce dossier sensible a souffert d'une absence de traitement pendant le premier semestre 2014. Le DTN a indiqué toutefois à la mission qu'il mettait actuellement en place une organisation et des modalités de travail rénovées (cf. courriel du 25 juin 2014 cité supra).<sup>231</sup>

Préconisation 20 : Etablir un bilan très précis et chiffré du dispositif des aides personnalisées dédiées à la FFN. Demander à la FFN ses orientations et les décisions qu'elle entend mettre en œuvre pour corriger la situation de déficit observée.

<sup>231</sup> Cf. annexe 14 relative aux primes de résultat.

#### 2.6.4 Les aides à l'insertion socioprofessionnelle et les aménagements d'emploi : Conventions d'Insertion Professionnelle (CIP) et Conventions d'Aménagement d'Emploi (CAE)

La question de l'insertion socioprofessionnelle des nageuses et des nageurs est essentielle.

Les athlètes concernés s'impliquent totalement le plus souvent depuis leur plus jeune âge dans l'entraînement et la compétition et dédient pour nombre d'entre eux leur vie à la seule performance. Or, on sait que les charges et les contraintes sont très lourdes et laissent assez peu d'espace pour le reste. Loin de l'exposition médiatique, la fin de leur carrière sportive peut être parfois vécue de manière traumatisante.

*[Cf. le cas du nageur australien Ian Thorpe, la « Thorpille » : ce quintuple champion olympique a pris sa retraite en 2006 à l'âge de 24 ans au terme d'une carrière exceptionnelle et n'a jamais vraiment fait le deuil des bassins, de la compétition et des podiums. Il avait été retrouvé en état d'hébétude dans une rue de Sydney après avoir absorbé un mélange d'analgésiques et d'antidépresseurs et hospitalisé. Son retour prévu aux jeux olympiques de Londres en 2012 fut un échec retentissant, l'ancienne gloire de Sydney et d'Athènes ne parvenant même pas à se qualifier. Si elle est emblématique en regard de l'exceptionnel palmarès et de la valeur sportive de l'intéressé, cette situation n'est malheureusement pas isolée et ne concerne pas que des nageurs étrangers]. Thorpe a effectué son « coming-out » dans une interview télévisée où il affirme que la dépression dont il a souffert était en partie due à son besoin de cacher son homosexualité (cf. L'Equipe du 13 juillet 2014).*

S'agissant de son implication dans la démarche d'insertion socioprofessionnelle de « ses » athlètes, la FFN a fait référence devant la mission à certains dispositifs d'aide à l'emploi et plus particulièrement aux dispositifs CIP/CAE.

A titre d'exemple, le président a indiqué à la mission<sup>232</sup> qu'il mettait à profit le réseau de partenaires de la fédération afin de voir le meilleur plongeur français actuel, Matthieu Rosset<sup>233</sup>, titulaire d'un BTS d'horticulture, bénéficiaire d'une CIP/CAE et qu'il s'impliquait personnellement dans les négociations en cours avec l'entreprise concernée.<sup>234</sup>

Mais le nombre de CIP/CAE signées par des nageuses et des nageurs licenciés à la FFN reste faible en valeur absolue. Il est actuellement<sup>235</sup> de 6 (2 filles et 4 garçons en bénéficient) et potentiellement de 8 (si les démarches initiées pour Matthieu Rosset et celles à mener pour Axel Raymond aboutissent favorablement). Il est en diminution, certes faible (-1), si l'on considère que les 2 négociations à finaliser devraient porter le total à 8 en fin d'année 2014. Si elles n'aboutissaient pas favorablement le déficit 2013/2014 serait de -3 (6/9).

La mission n'a pu obtenir de la part du bureau de la vie de l'athlète de la FFN les informations portant sur les évolutions enregistrées en matière de CIP au cours des 5 dernières années (2009/2013)<sup>236</sup>. Elle a en conséquence croisé les informations disponibles

---

<sup>232</sup> Entretien du 20 mars 2014.

<sup>233</sup> Deux médailles d'or à 3 mètres en individuel et en équipe mixte avec Audrey Labeau, lors des C.E. de 2012

<sup>234</sup> L'entreprise Savreux. Située à Saint-Martin-au-Laert, à côté de Saint-Omer, cette SARL réalise des aménagements extérieurs dans les départements du Nord, du Pas de Calais et de la Somme : aménagements paysagers, conception et aménagements de baignades naturelles...

<sup>235</sup> Au 18 juin 2014.

<sup>236</sup> La responsable a noté que ce dossier était suivi par Ph. Dumoulin succédant à P. Cassagne.

recueillies auprès de P. Dumoulin, P. Cassagne et N. Scherrer avec celles des 2 documents/bilans transmis à sa demande par le ministère chargé des sports.<sup>237</sup>

Situation socio professionnelle des SHN			
Nom, Prénom	Discipline	Situation	Commentaires
AGNEL Yannick	NC	Etait en contrat d'image avec EDF (2011) Est en contrat avec plusieurs partenaires privés notamment avec Acadomia	Etudes avec SKEMA Nice commerciale avec mention océanographie. S'entraîne à l'heure actuelle aux USA avec Bob Bowman. Vient par ailleurs de signer avec le club de Mulhouse. Etait jusqu'alors licencié auprès du club de Nice.
BALMY Coralie	NC	Contrat d'image avec EDF	En formation Soigneur pour animaux « Aqualand ». Projet de CIP qui n'a pas été finalisé à ce jour et ne devrait probablement pas l'être
<u>BONNET</u> <u>Charlotte*</u>	NC	CIP signée avec le ministère de la défense Gendarme. Autorisée à s'entraîner à Nice.	Charlotte BONNET vient de participer aux Mondiaux militaires et d'y remporter le titre sur 100 mètres NL en 55'' 05
CELY Damien	PL	Etait en CIP avec le conseil général du Val-de-Marne. A mis un terme à cette CIP et travaille aujourd'hui à la brigade des sapeurs pompiers de Paris	La convention CIP avait été signée, début août 2011
DE RONCHI Sophie	NC	Etait en CIP avec le conseil général du Val-de-Marne. Travaille au sein de la commune d'Istres et prépare le concours d'ETAPS	La CIP était une CIP « nationale »

<sup>237</sup> MS /DSA1 – « Bilan des CIP-CAE 2013 » et « Liste nominative des SHN CIP/CAE », transmission du 18 juin 2014.

<u>HEDEL</u> <u>Johannes*</u>	EL	Opérateur territorial ville de Dunkerque – CIP à 50 % - MNS	CIP « régionale » qui a été reconduite en 2014
<u>HENIQUE</u> <u>Mélanie*</u>	NC	CIP avec le ministère de la défense depuis printemps 2012	CIP « nationale » Après sa réussite au baccalauréat, elle a intégré la gendarmerie. Elle vient de participer aux Mondiaux militaires et y a décroché le titre en établissant de plus le nouveau record mondial militaire sur 50 m papillon en 26''18
HERNANDEZ Vanessa	WP	Etait en CIP avec la ville de Nice (éducatrice sportive)	CIP « régionale ». Elle est aujourd'hui à Nancy et sa CIP avec la ville de Nice a été interrompue
<u>MANAUDOU</u> <u>Florent*</u>	NC	CIP avec le ministère de la défense. Entrée le 5 octobre 2009 comme engagé volontaire. Le contrat correspondant arrive à son terme le 4 octobre 2014. Base militaire de La Valbonne – 68 <sup>ème</sup> RAA. Bien qu'à Marseille, il ne changera pas de base militaire et sera détaché à plein temps pour s'entraîner à Marseille.	A obtenu son BP puis devrait ensuite être employé à temps partiel comme maître nageur sauveteur. S'entraîne à Marseille depuis début avril 2011
MEYNARD William	NC	Etait en contrat d'image avec la Police nationale. Signé le 21 septembre 2011, ce CDD avait vocation à être renouvelé mais aurait été dénoncé par le ministère de l'intérieur le 17 juin 2014 <sup>238</sup> . Est en année sabbatique.	Avait 3 actions à réaliser dans l'année en faveur de la police (à définir) et n'avait pas d'autres obligations à l'endroit de son employeur
MUFFAT Camille	NC	Contrat d'image avec EDF (2011)	Nageuse professionnelle

<sup>238</sup> Cette CIP pourrait être reportée sur un autre nageur/euse.

ROUAULT Sébastien	NC	CIP SNCF Cette CIP a pris fin le 25 février 2014 dans le prolongement de la décision arrêtée au cours d'une réunion avec la DRH de la SNCF le 17 janvier 2014 de recours à une rupture conventionnelle	Avait quitté Mulhouse pour Lyon pour poursuivre ses études
<u>VENTURI</u> <u>Bertrand*</u>	EL	CIP gendarmerie nationale, détaché à 50 %. En poste à Limoges, il s'entraîne au pôle « Espoir » de cette commune.	Formation de comptable et gestion à la base
<u>CATTIN</u> <u>VIDAL</u> <u>Damien*</u>	EL	CIP avec le club des « Vikings de Rouen »	BEESAN – Licence STAPS entraînement -

Source : tableau actualisé par la mission à partir des données fournies par la FFN/DTN/17 juin 2014

\* CIP/CAE en cours

Ce tableau n'intègre pas la situation à venir de **Matthieu Rosset** (pour parler en cours avec le potentiel employeur).

**Hugues Duboscq** avait pour sa part signé un contrat en 2007 avec le ministère de la défense dans le cadre d'une CIP et était entré dans la gendarmerie. Il est actuellement affecté en qualité de gendarme plongeur de bord dans le peloton de sûreté maritime et portuaire du Havre<sup>239</sup> mais n'est plus en CIP.

Des échanges sont en cours entre la FFN (DTN) et la Défense (CNSD) pour la signature d'une CIP. Le bénéficiaire pourrait être **Axel Reymond**, nageur eau libre du club de Fontainebleau.

Pour mieux interpréter les informations disponibles il est opportun de procéder à des comparaisons dans le temps et dans l'espace.

- *Le total de CIP/CAE de la FFN est faible en comparaison du nombre de CIP observées dans d'autres fédérations.*

L'analyse des données fournies dans l'enquête réalisée par le ministère « *Bilan des CIP-CAE 2013* », qui fait état de 9 CIP/CAE pour la FFN au titre de l'année 2013 (pour un total de 199 SHN), permet d'intéressantes comparaisons : athlétisme (36), aviron (25), canoë-kayak (36), cyclisme (23), judo (26), ski (75), tir (24), triathlon (19), voile (28)...

La proportion de conventions « nationales » de la FFN est élevée (7 sur 9), celle des conventions dites régionales ou déconcentrées étant a contrario réduite (2 sur 9). Il y a là une grande différence avec d'autres fédérations sportives : à titre d'exemple, celle de canoë-kayak (22 CIP déconcentrées sur 36) ou celle de tir à l'arc (11 sur 13).

<sup>239</sup> Cf. infra développement sur le sport professionnel.

Il y a en conséquence une démarche très volontariste à mener au plan territorial en appui des clubs avec le concours de ses comités.

- *Par ailleurs, le nombre des CIP/CAE de la FFN, qui avait nettement augmenté sur la période 2009/2012, enregistrant un quasi doublement (de 8 à 15), a connu une forte baisse en 2013 (-6), ramenant pratiquement le total à celui connu 5 années auparavant (2009 : 8/2013 : 9). S'il est exact que des baisses ont pu être observées pour la quasi-intégralité des fédérations sportives, il n'en demeure pas moins que la diminution est plus particulièrement sensible pour la FFN qui ne comptait en volume qu'un effectif initial réduit.*

### Fédérations olympiques

Fédérations	Evolution du nombre de CIP-CAE					Evolution 2012-2013
	2009	2010	2011	2012	2013	
ATHLETISME	57	61	52	52	36	-30,8 %
AVIRON	21	29	30	28	25	-10,7 %
BADMINTON	0	0	0	0	0	0,0 %
BASKET	0	0	0	0	0	0,0 %
BOXE	7	6	11	13	10	-23,1 %
CANOE KAYAK	23	25	27	32	36	12,5 %
CYCLISME	28	27	29	29	23	-20,7 %
EQUITATION	9	9	7	5	3	-40,0 %
ESCRIME	14	17	17	19	12	-36,8 %
FOOTBALL	10	10	6	8	7	-12,5 %
GOLF	0	0	0	0	0	0,0 %
GYMNASTIQUE	11	9	9	11	7	-36,4 %
HALTEROPHILIE	14	11	12	12	11	-8,3 %
HANDBALL	0	1	0	0	0	0,0 %
HANDISPORT	56	63	70	77	64	-16,9 %
HOCKEY	5	5	3	3	2	-33,3 %
HOCKEY SUR GLACE	2	3	2	2	2	0,0 %
JUDO	28	37	40	33	26	-21,2 %
LUTTE	15	14	14	12	8	-33,3 %
NATATION	8	13	14	15	9	-40,0 %
PENTATHLON	4	4	4	5	3	-40,0 %
RUGBY	8	13	9	8	11	37,5 %
SKI	71	75	81	77	75	-2,6 %
SPORT ADAPTE	0	6	23	24	25	4,2 %
SPORTS DE GLACE	9	6	5	3	1	-66,7 %
TAEKWONDO	5	6	9	9	9	0,0 %
TENNIS	0	0	0	0	0	0,0 %
TENNIS DE TABLE	0	0	0	0	0	0,0 %
TIR	24	31	29	33	24	-27,3 %
TIR A L'ARC	11	11	11	11	13	18,2 %
TRIATHLON	36	27	25	22	19	-13,6 %
VOILE	41	48	38	32	28	-12,5 %
VOLLEY BALL	2	3	2	2	0	-100,0 %



Fédérations olympiques et paralympiques	519	570	579	577	489	-15,3 %
AERONAUTIQUE	5	6	8	9	7	-22,2 %
BASEBALL	7	8	3	5	2	-60,0 %
BILLARD	0	0	0	0	1	100,0 %
BOWLING	4	5	4	4	2	-50,0 %
COURSE D'ORIENTATION	9	11	8	6	7	16,7 %
DANSE	Non RHN	Non RHN	Non RHN	Non RHN	0	0,0 %
ESSM	2	1	2	2	1	-50,0 %
FOOTBALL AMERICAIN	2	2	4	2	1	-50,0 %
KARATE	5	10	11	9	5	-44,4 %
MONTAGNE ET ESCALADE	12	12	10	10	10	0,0 %
MOTOCYCLISME	16	18	14	15	13	-13,3 %
PARACHUTISME	46	45	37	44	45	2,3 %
PELOTE BASQUE	8	11	8	7	8	14,3 %
PETANQUE	10	14	14	15	16	6,7 %
ROLLER SPORTS	16	13	12	12	8	-33,3 %
RUGBY A XIII	0	0	0	1	1	0,0 %
SAUVETAGE SECOURISME	0	0	0	0	1	100,0 %
SAVATE	6	6	10	12	5	-58,3 %
SKI NAUTIQUE	4	4	3	4	5	25,0 %
SPORT AUTOMOBILE	0	0	0	0	1	100,0 %
SPORT BOULES	1	1	0	0	0	0,0 %
SQUASH	2	2	3	2	2	0,0 %
SURF	1	1	0	1	1	0,0 %
VOL A VOILE	12	11	10	11	11	0,0 %
VOL LIBRE	11	10	9	7	6	-14,3 %
WUSHU	Non RHN	0	0	1	1	0,0 %
<b>Fédérations de HN</b>	<b>179</b>	<b>191</b>	<b>170</b>	<b>179</b>	<b>160</b>	<b>-10,6 %</b>
<b>TOTAL</b>	<b>698</b>	<b>761</b>	<b>749</b>	<b>756</b>	<b>649</b>	<b>-14,2 %</b>

- Le classement (« ranking ») 2013 des fédérations établi par la direction des sports du ministère<sup>240</sup> place la FFN aux :
  - 22<sup>ème</sup> rang pour le nombre total de CIP-CAE (ranking 1) ;
  - 17<sup>ème</sup> rang pour le financement des CIP-CAE déconcentrées par les fédérations (ranking 2) ;
  - 33<sup>ème</sup> rang pour le pourcentage de SHN éligibles (Jeune, Senior, Élite) insérés au moyen d'une-CAE (ranking 3).

Un classement général a ensuite été établi en regard de ces critères (cf. tableau ci-après).<sup>241</sup>

<sup>240</sup> Source : MS/DS « Bilan des CIP-CAE 2013 »

<sup>241</sup> Les fédérations n'ayant aucun SHN en CIP-CAE en 2013 n'ont pas été intégrées au classement.

Fédérations <sup>1</sup>	Nombre total de CIP-CAE	Ranking 1	Financement des CIP-CAE déconcentrées par les fédérations	Ranking 2	% de SHN éligibles insérés en CIP-CAE	Ranking 3
AERONAUTIQUE	7	27	1 700	30	24,1%	8
ATHLETISME	36	4	15 100	10	14,1%	17
AVIRON	25	8	46 100	2	21,7%	10
BASEBALL	2	37	2 000	27	1,9%	44
BILLARD	1	42	1 000	33	14,3%	16
BOWLING	2	37	1 000	33	4,0%	36
BOXE	10	20	5 200	18	11,8%	21
CANOE KAYAK	36	4	63 251	1	21,3%	11
COURSE D'ORIENTATION	7	27	1 000	33	15,6%	15
CYCLISME	23	11	12 200	12	8,5%	24
EQUITATION	3	35	0	41	2,1%	41
ESCRIME	12	16	12 000	13	8,4%	25
ETUDE ET SPORTS SOUS MARINS	1	42	0	41	3,0%	38
FOOTBALL	7	27	11 000	14	2,5%	40
FOOTBALL AMERICAIN	1	42	600	38	0,8%	50
GYMNASTIQUE	7	27	42 300	3	5,5%	30
HALTEROPHILIE	11	17	8 800	16	20,4%	12
HANDISPORT	64	2	41 200	4	35,2%	4
HOCKEY SUR GAZON	2	37	2 000	27	2,0%	42
HOCKEY SUR GLACE	2	37	2 800	26	1,7%	45
JUDO	26	7	0	41	7,1%	27
KARATE	5	32	5 000	20	4,2%	35
LUTTE	8	24	1 000	33	6,6%	28
MONTAGNE ET ESCALADE	10	20	10 300	15	12,2%	20
MOTOCYCLISME	13	14	5 000	20	12,7%	19
NATATION	9	22	7 866	17	4,6%	33
PARACHUTISME	45	3	16 665	9	42,1%	3
PELOTE BASQUE	8	24	0	41	6,3%	29
PENTATHLON MODERNE	3	35	0	41	7,5%	26
PETANQUE	16	13	15 084	11	30,8%	6
ROLLER SPORTS	8	24	3 200	24	5,1%	32
RUGBY	11	17	4 000	23	4,6%	34
RUGBY A XIII	1	42	2 000	27	1,4%	48
SAUVETAGE SECOURISME	1	42	1 000	33	2,9%	39
SAVATE	5	32	0	41	5,2%	31
SKI	75	1	38 500	5	26,6%	7
SKI NAUTIQUE	5	32	1 300	32	9,3%	22
SPORT ADAPTE	25	8	5 191	19	42,4%	2
SPORT AUTOMOBILE	1	42	0	41	1,5%	46
SPORTS DE GLACE	1	42	0	41	1,5%	46
SQUASH	2	37	3 000	25	3,7%	37
SURF	1	42	600	38	1,1%	49
TAEKWONDO	9	22	1 500	31	8,9%	23
TIR	24	10	24 900	7	18,3%	13
TIR A L'ARC	13	14	20 000	8	17,1%	14
TRIATHLON	19	12	0	41	51,4%	1
VOILE	28	6	31 800	6	13,1%	18
VOL A VOILE	11	17	500	40	32,4%	5
VOL LIBRE	6	31	4 500	22	23,1%	9
WUSHU	1	42	0	41	2,0%	42

Le départ d'Alain Bernard (alors sous convention avec le ministère de la défense) et les difficultés de positionnement éprouvées par d'autres nageuses et nageurs sont venus souligner que ces dispositifs CIP/CAE ne paraissaient pas pleinement adaptés pour certains athlètes, en particulier ceux à très forte notoriété médiatique.

*Le petit effectif d'athlètes bénéficiaires, la forte baisse enregistrée en 2013 et la quasi stagnation du nombre total sur la période 2009/2013, la fin mise précocement à des conventions par des nageurs/euses de tout premier plan à leur initiative, les arrêts de CIP/CAE liés à des évolutions de situations, en particulier sportives (changements de clubs), de ces athlètes attestent qu'en l'état le dispositif des CIP/CAE est mal adapté à la réalité des nageuses et des nageurs du plus haut niveau. Le contrat d'image paraît, à titre d'exemple, mieux correspondre aux besoins et attentes des sportifs concernés.*

*Ces constats et enseignements justifient une implication encore plus marquée de la FFN, aux plans national et territorial, dans le suivi et l'accompagnement des SHN au titre de leurs projets de vie.*

*La DTN doit tenir en la matière un rôle particulièrement actif et moteur. Les relations qu'elle doit entretenir et développer avec les clubs dits de haut niveau dont la part et la place dans le système global de la performance sont déterminants doivent être fréquentes, approfondies et exigeantes. Elle doit, de plus, s'appuyer sur les relais de proximité que constituent les DRJSCS.*

*Il existe en outre des difficultés d'organisation de la FFN (entre le bureau de la vie de l'athlète et la DTN) sur cette thématique.*

*La mission s'interroge sur l'impact et l'efficacité réels des actions menées et/ou annoncées et recommande une réorganisation très rapide de l'organigramme des responsabilités et des fonctionnements afférents.*

Préconisation 21 : Porter une attention accrue à l'insertion socioprofessionnelle des sportifs et sportives de haut niveau de la FFN en ne considérant pas que ce sujet relève quasi exclusivement des clubs et des athlètes. Organiser les fonctions afférentes en interne et développer préalablement une très bonne connaissance des réalités actuelles de terrain sur ce sujet.

#### **2.6.5 Les assurances des sportifs de haut niveau**

Durant plusieurs années et jusqu'en 2013, la FFN a édité et diffusé un « *guide de l'athlète de haut niveau* » en version papier. Les informations correspondantes ont par la suite été réparties en plusieurs rubriques de "l'Extra Nat haut niveau". Par ailleurs, au cours du séminaire organisé à l'attention des SHN la thématique a été abordée mais les différents messages destinés aux sportifs, entraîneurs, agents et responsables des clubs ont eu beaucoup de mal à passer.

C'est la raison pour laquelle la FFN a radicalement changé sa stratégie et opté pour une tout autre démarche. Elle a inclus dans le cahier des charges qu'elle a diffusé au titre de l'appel d'offre pour les assurances des clauses de nature à garantir une protection automatique et renforcée pour les « *athlètes de haut niveau* » (AHN). La liste fournie pour caractériser ces AHN est en outre large puisqu'elle intègre au-delà des SHN stricto sensu les effectifs des pôles espoirs (cf. [annexe 15](#)).

#### **2.6.6 La convention « sportifs de haut niveau/fédération »**

Les relations entre la FFN et les nageuses et nageurs de haut niveau s'appuient en outre sur des conventions signées entre athlètes et fédération.

La FFN a finalisé le texte d'une convention-type<sup>242</sup> que le président et le DTN signent avec les sportives et sportifs de haut niveau pour la durée d'une saison sportive. Le texte souligne que « *la signature de cette convention est (par ailleurs) préalable à toute demande d'aide personnalisée* ».

Elle prévoit un ensemble de dispositions relatives au comportement (attendu exemplaire), à la santé (et à la lutte contre le dopage), aux aides personnalisées, au partenariat (8 articles ont

---

<sup>242</sup> Outre le code du sport, cette convention vise 4 lois, une ordonnance, 8 décrets, 2 arrêtés, une instruction et 3 notes. Cf. texte en annexe 7.

trait aux voies et moyens de la conciliation des intérêts réciproques des sportifs et de la fédération). L'établissement de ces conventions est suivi par le DTN avec le concours des directeurs des disciplines concernées ainsi que par le bureau de la vie de l'athlète de la FFN.

### 2.6.7 Le secteur professionnel

Compte tenu de son importance dans le haut niveau, ce secteur fait l'objet d'un développement particulier en partie 1.5.

## 2.7 La protection de la santé, la lutte contre le dopage et les dérives dans le sport

### 2.7.1 L'organisation médicale de la FFN

Conformément aux dispositions de l'article L.231-5 du code du sport, cette fédération dispose d'un règlement médical adopté par son AG du 8 novembre 2008.

#### Commission médicale nationale

Cette structure fédérale compte 8 membres de droit (médecin fédéral national, président et parallèlement médecin élu au comité directeur, médecin coordonnateur du suivi médical, 4 médecins licenciés, médecin et kinésithérapeute des équipes de France)<sup>243</sup>. Le DTN ou son représentant et la secrétaire médicale sont invités à ses travaux.

Elle a pour mission de mettre en œuvre au sein de la FFN les dispositions législatives et réglementaires relatives à la protection de la santé des sportifs ainsi qu'à la prévention et à la lutte contre le dopage. Dans ce cadre, elle traite notamment des points suivants :

- *organisation de la surveillance sanitaire des sportifs de haut niveau et inscrits dans la filière d'accession au haut niveau ;*
- *définition des modalités de délivrance du certificat de non contre-indication à la pratique de la ou des disciplines fédérales ;*
- *définition et mise en œuvre de la politique et la réglementation sanitaire fédérale à destination de l'ensemble des licenciés, organisation de la médecine fédérale ;*
- *promotion de toute action de recherche, de prévention ou de formation dans le domaine sanitaire concernant les disciplines fédérales en liaison avec le département développement et recherche de la FFN ;*
- *émission des avis, propositions et participation à la réflexion sur tout sujet à caractère sanitaire dont elle se saisira ou qui lui sera soumis par les instances fédérales nationales, régionales et locales<sup>244</sup> ;*

---

<sup>243</sup> Pour mémoire, le site internet de la FFN (juin 2014) ne mentionne que 7 noms. La liste fournie le 2 juillet 2014 par un courriel du secrétariat de la commission médicale nationale indique 9 noms : présidente : Christine Le Pourcelet Talvard, membres : Jean-Pierre Cervetti (médecin coordonnateur), Jean-Loup Bouchard (médecin des EdF), Christophe Cozzolino (kiné des EdF), Jean-Luc Daussin, Patrick Croisy, Lucien Duclaud, Sébastien Le Garrec, Sylviane Colombani (médecins).

<sup>244</sup> Sujets : surveillance médicale des sportifs, veille épidémiologique, lutte et la prévention du dopage, encadrement des collectifs nationaux, formation continue, programmes de recherche, actions de prévention et d'éducation à la santé, accessibilité des publics spécifiques, contre indications médicales liées à la pratique de la discipline, critères de surclassement, dossiers médicaux litigieux de sportifs, organisation et la participation à des colloques, des congrès médicaux ou médico-sportifs, publications.

- *émission d'un avis sur la nomination des médecins œuvrant pour la fédération ;*
- *examen des révisions nécessaires des dispositions du règlement médical fédéral ;*
- *études et communications scientifiques relatives à la discipline après accord du président de la FFN en liaison éventuelle avec le département développement et recherche en tenant compte du budget engagé dans ce domaine ;*
- *établissement des protocoles des examens à pratiquer pour réaliser la surveillance médicale régulière des sportifs (notamment pour les sportifs de haut niveau et les sportifs des filières d'accès au sport de haut niveau selon les dispositions de l'arrêté du 11 février 2004 modifié par l'arrêté du 16 juin 2006) afin que soient déterminées pour chacun d'eux les applications d'ordre médico-technique qui en résultent ;*
- *participation à l'élaboration du volet médical de la convention d'objectifs du ministère chargé des sports ;*
- *litiges se rapportant à l'ensemble de son champ de compétence.*

Cette commission se réunit au moins deux fois par an conformément à l'article 16.3 du règlement intérieur et coordonne ses travaux avec le DTN. Un compte-rendu est adressé au président de la fédération, au secrétaire général et au DTN.

Le médecin fédéral national établit un rapport d'activité que la commission médicale présente chaque année à l'AG.<sup>245</sup>

#### Bureau médical national

Il compte 5 membres (médecin fédéral national, médecin coordonnateur du suivi médical, médecin et le kinésithérapeute des équipes de France, DTN).

*Il a pour mission de s'assurer de l'application au sein de la FFN de la législation médico-sportive édictée par le ministère chargé des sports, de gérer les modalités de réalisation et la périodicité des examens de la surveillance médicale régulière des sportifs, d'organiser la gestion courante de l'encadrement médical et paramédical des équipes de France, de susciter des thèmes de recherche susceptibles d'améliorer l'approche médico-physiologique de la discipline.*

#### Médecins et personnels paramédicaux rémunérés par la FFN

La présidente de la commission médicale a indiqué à la mission que 12 médecins sont actuellement rémunérés dans le cadre du service médical (médecin fédéral national, médecin coordonnateur de la SMR et un pool de 10 médecins des équipes de France) ainsi que 16 kinésithérapeutes (un coordonnateur et un pool de 15 kinés des équipes de France)<sup>246</sup>.

*A titre de comparaison :*

- *pour le **judo** : 1médecin fédéral national + 1 médecin coordonnateur du SMR non rémunérés, 1 médecin des équipes de France rémunéré, 15 médecins rémunérés pour la surveillance de*

<sup>245</sup> Il rend compte notamment de l'application de la réglementation médicale fédérale, du suivi des sportifs de haut niveau et inscrits dans les filières d'accès au sport de haut niveau, des liaisons nécessaires avec les auxiliaires médicaux et paramédicaux, les techniciens sportifs et les pratiquants, de l'application des mesures nécessaires à la lutte antidopage et de la recherche médico-sportive.

<sup>246</sup> En revanche, dans sa réponse au questionnaire de la mission, le secrétariat de la commission a donné les chiffres de 10 médecins et de 22 kinésithérapeutes.

compétitions nationales, internationales et des stages / 7 kinés rémunérés dont 1 en permanence à l'INSEP assurent des permanences lors de stages et compétitions / un secrétariat rémunéré assure la SMR à l'INSEP / Utilisation des ressources médicales et paramédicales de l'INSEP ;

- pour l'escrime : 4 médecins, 13 kinésithérapeutes, 1 psychologue.

Ces chiffres ne prennent pas en compte l'utilisation d'autres personnes « ressources » intervenant à l'INSEP ou dans les Creps, établissements supports des pôles France.

Le budget consacré au médical et au paramédical est le suivant :

CO 2014	Budget	Demande	Subvention accordée
Encadrement médical et paramédical des EdF	275 000 €	250 000 €	96 000 €
Matériel médical et consommables	20 000 €	10 000 €	
SMR SHN	75 000 €	75 000 €	61 350 €
SMR Espoirs	137 000 €	137 000 €	85 000 €
Logistique SMR : logiciel, secrétariat, médecin coordonnateur	36 000 €	36 000 €	23 000 €
Total	543 000 €	508 000 €	265 350 €

Source : ministère chargé des sports (DS) mai 2014

A titre de comparaison, cf. en [annexe 17](#) les données relatives aux budgets consacrés au secteur médical par les fédérations de boxe, d'escrime et de judo (source ministère chargé des sports/ DS/ bureau DSB2, 8 juillet 2014).

### Politique médicale fédérale en direction des licenciés

Elle s'articule autour de 3 axes :

- prévention sanitaire générale réalisée par les médecins auprès des sportifs des équipes nationales ;
- en 2014, projet de réalisation d'actions ou d'outils de prévention sanitaire générale à destination de tous les licenciés ;
- promotion de la natation comme facteur de santé pour un public cible : programme « nagez -forme-santé » à destination des personnes atteintes de maladies chroniques non transmissibles.

CO 2014	Budget	Demande	Subvention accordée
Nagez - forme – santé	120 000 €	30 000 €	30 000 €

Source : ministère chargé des sports (DS) mai 2014

### 2.7.2 Le suivi des athlètes de haut niveau par la FFN

L'organisation de la surveillance médicale réglementaire (SMR) repose sur le médecin coordonnateur<sup>247</sup>, la secrétaire médicale ainsi que sur le recours à une plateforme web de traitement des données médicales du SMR (« Team live santé »).

<sup>247</sup> Docteur Jean-Pierre Cervetti, médecin du CREPS d'Aix en Provence et présent un jour par semaine au siège de la FFN.

Le contenu du bilan médical (diététique, psychologique, dentaire, ophtalmologique et biologique, épreuve d'effort, échographie cardiaque) est détaillé dans le règlement médical fédéral.

Tous les sportifs de la FFN appartenant à un pôle dans un EPN réalisent la SMR au sein de l'établissement concerné qui assure le suivi de leur prévention et les diagnostics et traitements de blessures ou pathologies survenues lors de leur pratique sportive.

*Ci-dessous, le tableau des données de suivi médical des sportifs de haut niveau et des sportifs classés Espoirs de la FFN :*

	Sportifs listés (Hors reconversion) SHN	Sportifs listés espoirs	SMR réalisés SHN	Taux	SMR réalisés espoirs	Taux
<b>2009</b>	328	547	60	18 %	127	23 %
<b>2010</b>	291	440	110	38 %	178	40,4 %
<b>2011</b>	217	481	128	59 %	280	58,2 %
<b>2012</b>	217	547	173	80 %	440	80,4 %
<b>2013</b>	195	603	146	75 %	467	77,4 %

*Source : ministère chargé des sports (DS) mai/juillet 2014*

A titre de comparaison, cf. en [annexe 18](#) les données relatives aux nombres et aux ratios de SHN et d'espoirs ayant bénéficié d'une surveillance médicale réglementaire (SMR) complète par les fédérations de boxe, d'escrime et de judo (*source ministère chargé des sports/ DS/ bureau DSB2, 8 juillet 2014*).

La mission constate qu'après des débuts difficiles, la FFN a fait de réels progrès en matière de SMR : alors que les taux de celles-ci s'établissaient en effet à 18 et 23 % respectivement pour les SHN et les espoirs en 2009, ils ont atteint 78 % pour ces 2 catégories en 2013.

### 2.7.3 La lutte contre le dopage

A l'occasion de son audition le 22 mai 2013 devant la commission d'enquête mise en place par le Sénat sur la lutte contre le dopage, le président de la FFN avait présenté, en présence du DTN, les modalités définies et mises en place par la fédération dans ce domaine<sup>248</sup>. Par ailleurs, celle-ci a répondu en juin dernier à la Cour des comptes dans le cadre d'une mission de contrôle sur les politiques publiques de prévention et de lutte contre le dopage.

#### Contrôles

- 2 486 contrôles ont eu lieu entre 2006 et juin 2014 sur 1 530 athlètes<sup>249</sup> (1 877 par l'AFLD et 490<sup>250</sup> par la FFN) ;
- 68 ont abouti à des procédures disciplinaires dont 18 concernaient des athlètes inscrits sur listes ministérielles élite, seniors et jeunes ;

<sup>248</sup> Cf. [annexe 19](#) relative au CR de son audition devant la commission.

<sup>249</sup> Prélèvements d'échantillons biologiques (recueil d'urines, prélèvements sanguins ou de phanères) analysés par le laboratoire de Châtenay-Malabry, seul accrédité actuellement.

<sup>250</sup> Chiffres 2006 à 2013.

- 35 dossiers ont été classés sans suite ;
- 32 sanctions ont été prononcées dont 18 relatives à la prise de cannabis THC-9 (*une décision de l'organisme disciplinaire d'appel avait annulé la décision de première instance*) ;
- 3 sanctions dont un avertissement ont été prononcées sur les 18 cas concernant des athlètes de haut niveau ;
- pendant cette période, les médaillés olympiques ont été contrôlés entre 17 et 46 fois<sup>251</sup> ;
- produits détectés dans certains prélèvements : cannabis, corticoïdes, Heptaminol (stimulant), beta2agoniste, stéroïdes anabolisants ;
- sanctions prononcés en 1<sup>ère</sup> et 2<sup>ème</sup> instance au cours des 5 dernières années : 5 sanctions entre 2 et 8 mois : cannabis (4), Heptaminol (1), corticoïdes (1) / 4 avertissements : corticoïdes (3), beta2agoniste (1) / 5 contrôles classés sans suite : testostérone (4), corticoïdes (1).

### Formation/prévention

- des délégués aux contrôles antidopage sont formés une fois par an (2 par régions) ;
- équipes de France jeunes : interventions faites par les médecins et kinésithérapeutes référents des équipes à l'occasion de stages et de compétitions ;
- équipes de France senior : interventions régulières de l'encadrement médical et paramédical référent, réunion annuelle des encadrements médicaux et paramédicaux des équipes de France et des référents de la DTN pour chaque discipline ainsi qu'une réunion des médecins régionaux et médecins d'équipe, réunion à venir des référents médicaux des pôles et des CREPS ;
- régions, départements et clubs : diffusion des informations par les médecins régionaux et les délégués aux contrôles anti-dopage, intervention à l'échelon régional avec les référents des DRJSCS, médecins du sport.

La FFN a publié un *guide pratique du sport de haut niveau* élaboré par une « cellule de veille » et remis notamment à chaque athlète inscrit sur les listes ministérielles La cellule travaille également sur la question des compléments alimentaires et de l'information partagée entre les médecins.

### Perspectives

La FFN a mis en avant devant la mission les points suivants sur lesquels elle travaille et/ou qu'elle souhaite voir évoluer :

- développement de la coordination avec l'AFLD et la fédération ;
- utilisation d'un outil informatique unique et opérationnel (en conservant une option papier) ;
- mise en place d'une « procédure externalisée et indépendant des fédérations » pour les organismes disciplinaire ;

---

<sup>251</sup> Exemples : C. Muffat 46 contrôles, Y. Agnel 33, F. Bousquet 38, L. Manaudou 25, C. Lacourt 29.



- mise en avant des différences concernant les législations européennes et internationales sur les stupéfiants qui aboutit selon elle à une absence d'équité dans la gestion des dossiers ;
- amélioration de la formation et de l'information des médecins et des pharmaciens ;
- interrogation sur le fait que les tests AUT (autorisation d'usage à des fins thérapeutiques) soient payants à l'AFLD et gratuits à la FINA.

#### 2.7.4 La lutte contre les violences sexuelles, l'homophobie et les différentes dérives

##### Violences sexuelles et dérives

La FFN a indiqué à la mission que, si elle ne menait pas d'actions spécifiques dans ce domaine, elle le suivait de manière transversale avec une grande attention<sup>252</sup>.

Elle a précisé que dans les formations dites complémentaires aux brevets fédéraux, il existait un module « protection des mineurs » dans lequel sont exposés les problématiques liées aux séjours sportifs et aux risques découlant de la proximité entre jeunes et encadrants et entre jeunes eux-mêmes.

A cette occasion, la question du bizutage et de son interdiction est abordée.

Lors des réunions institutionnelles, les questions liées aux affaires de mœurs, aux responsabilités individuelles et aux sanctions encourues en cas de fautes sont présentées.

La FFN a souligné le fait que, dès que l'échelon fédéral est informé d'un cas déclaré de bizutage ou de comportements sexuels déviants, il accompagne les parents dans les procédures judiciaires. Parallèlement, il engage sans délai une procédure de suspension à titre conservatoire de la licence à l'encontre du présumé coupable dans l'attente des résultats de l'instruction et des éventuelles poursuites judiciaires.<sup>253</sup>

La fédération a exprimé le souhait de pouvoir travailler en liaison avec les services de l'État compétents sur l'accès aux fichiers des personnes interdites d'encadrement.

*La mission a consulté l'extrait du bilan 2013 relatif à la part territoriale du CNDS allouée à la lutte contre la violence, le harcèlement et les incivilités (1,9 M€ pour 1474 actions réalisées) et a constaté que la FFN n'apparaissait pas dans le tableau des 20 fédérations les plus subventionnées à ce titre. Par comparaison, la fédération française de tennis est classée au 4<sup>ème</sup> rang (78 758 €), la fédération de judo au 5<sup>ème</sup> (78 180 €) et celle de boxe au 10<sup>ème</sup> (36 760 €). Pour mémoire, la fédération classée 20<sup>ème</sup> a reçu 16 000 €.*

*La FFN n'a communiqué aucun chiffre de montant de subvention du CNDS pour ses structures régionales et départementales ainsi que pour les clubs affiliés. Les informations fournies par le CNDS<sup>254</sup> montrent que ceux-ci n'ont perçu aucune subvention pour ce type d'actions en 2010, 2011, 2012 et 2013.*

<sup>252</sup> Courriel du DG de la FFN du 18 juin 2014.

<sup>253</sup> La fédération a fait état devant la mission du cas d'un entraîneur connu, père d'un nageur de haut niveau, qui a fait l'objet d'une procédure judiciaire que le comité directeur a suivi avec attention. Celle-ci a débouché sur une condamnation assortie d'une peine que l'intéressé purge actuellement.

<sup>254</sup> Source : CNDS/ Defidéc/ ORASSAMIS, 17 juillet 2014.

*Par ailleurs les réponses de la fédération au questionnaire de la mission de préfiguration d'un observatoire des violences sexuelles établissent clairement qu'elle est peu impliquée dans ce domaine.*<sup>255</sup>

### Homophobie

La FFN a signé la charte contre l'homophobie dans le sport de 2010 et a assuré sa diffusion dans les organes déconcentrés

Elle a indiqué à la mission que, si elle n'a pas d'actions spécifiques dans ce domaine<sup>256</sup>, elle est à l'écoute de toute remontée et qu'aucun fait ne lui a été signalé jusque là. Si c'était le cas, elle a précisé qu'elle réagirait avec détermination.

\*\*\*

La mission considère que ces sujets méritent une vigilance plus affirmée et appellent une information mieux adaptée de la part de la FFN.

Elle a observé que celle-ci avait eu des difficultés à lui transmettre des données chiffrées permettant de mesurer l'ampleur exacte des phénomènes.

Les récentes affaires mises au jour dans plusieurs sports en France (à l'exemple du tennis) ainsi qu'à l'étranger (notamment en Australie où la natation sportive est secouée par un scandale impliquant des entraîneurs de sportives de haut niveau) soulignent la réalité et l'acuité de ces dérives.

Préconisation 22 : Au-delà des actions déjà initiées dans le domaine de la lutte contre les violences sexuelles, l'homophobie et les dérives qui y sont liées, il convient que la FFN mette en œuvre des dispositifs performants d'information, de sensibilisation, de prévention, de formation et d'alerte en étroite relation avec le ministère chargé des sports, impliquant les élus comme les cadres techniques (CTS, CTF) et concernant tant le niveau national que le niveau territorial (CR, CD, clubs).

---

<sup>255</sup> Eléments transmis à la mission le 24 juillet 2014 : pas d'élu ni de salarié référent, pas de commission d'éthique, pas de plan d'action national, pas de guide de procédures, pas d'outils de prévention, pas de programme de formation, pas d'organisation du retour de l'information.

<sup>256</sup> La mission note toutefois que cette charte demandait aux signataires de « mettre en place des modules éducatifs sur la lutte contre toutes les discriminations, y compris l'homophobie, à destination de tous les acteurs du sport : un éducateur ou un entraîneur se doit d'empêcher ou de faire empêcher toute forme de discrimination et doit par conséquent y être préparé », ce qui n'a pas été fait. Le ministère chargé des sports (DS) a indiqué à la mission que la FFN n'avait pas répondu au deuxième point se suivi de la charte au printemps 2014.

## 2.8 La formation et l'emploi

### 2.8.1 La formation

#### 2.8.1.1 *Un cadre légal et réglementaire déjà assez ancien*

La loi n° 51-662 du 24 mai 1951 relative à la sécurité dans les établissements de natation a fixé un cadre légal qui a été précisé et complété depuis par de nombreux décrets, arrêtés et circulaires ainsi que par de nombreuses réponses à des questions écrites parlementaires.

*2.8.1.2 La réglementation des piscines et des baignades fait l'objet d'un ensemble de dispositions inscrites dans plusieurs codes, notamment ceux des collectivités territoriales, du sport et de la santé publique<sup>257</sup>. Elle met en exergue les questions de sécurité des lieux et des pratiquants.*

#### **a) Réglementation des piscines**

S'agissant des piscines ouvertes au public et d'accès payant, l'article L. 322-7 du code du sport prévoit que « toute baignade et piscine d'accès payant doit, pendant les heures d'ouverture au public, être surveillée d'une façon constante par du personnel qualifié titulaire d'un diplôme délivré par l'État et défini par voie réglementaire ».

#### **b) Réglementation générale des baignades**

L'article L. 2213-23 du code général des collectivités territoriales confère aux maires des communes du littoral des pouvoirs étendus dans ce domaine :

*« Le maire exerce la police des baignades et des activités nautiques pratiquées à partir du rivage avec des engins de plage et des engins non immatriculés. Cette police s'exerce en mer jusqu'à une limite fixée à 300 mètres à compter de la limite des eaux. Le maire réglemente l'utilisation des aménagements réalisés pour la pratique de ces activités. Il pourvoit d'urgence à toutes les mesures d'assistance et de secours... » [extrait].*

#### **c) Réglementation des baignades aménagées**

##### *c-1) Zones de baignade aménagées, ouvertes au public et d'entrée payante*

Aux termes de l'article D. 1332-1 du code de la santé publique, « une baignade aménagée comprend, d'une part, une ou plusieurs zones d'eau douce ou d'eau de mer dans lesquelles les activités de bain ou de natation sont expressément autorisées, d'autre part, une portion de terrain contiguë à cette zone sur laquelle des travaux ont été réalisés afin de développer ces activités ».

Elles se caractérisent cependant par la notion d'accès payant (matérialisée par l'achat d'un billet, spécifique ou non). La surveillance doit être assurée par des personnes<sup>258</sup> titulaires soit du diplôme d'État de MNS, du BEESAN ou du BPJEPS AA. Cette surveillance est une tâche à part entière, différenciée des tâches pédagogiques ou de toutes autres tâches matérielles.

---

<sup>257</sup> Une instruction du ministère chargé des sports du 13 août 2009 fait une présentation synthétique et complète des différentes dispositions de ces codes et fait état de décisions de justice intervenues dont certaines traitent de la question de l'encadrement des lieux et des pratiquants.

<sup>258</sup> S'il n'existe pas de textes réglementaires fixant le nombre de personnes nécessaires à la surveillance, celle-ci doit couvrir l'ensemble du bassin.

### *c-2) Zones de baignade aménagées, ouvertes au public et d'entrée gratuite*

L'article D. 322-11 du code du sport précise que « *la surveillance des baignades ouvertes gratuitement au public, aménagées et réglementairement autorisées doit être assurée par des personnels titulaires de diplômes dont les modalités de délivrance sont définies par arrêté conjoint du ministre de l'intérieur et du ministre chargé des sports* ».

#### **2.8.1.3 Surveillance, encadrement et enseignement**

Pendant les heures d'ouverture au public dans les établissements de baignade d'accès payant, la surveillance (qui est constante et permanente) se distingue de l'encadrement de l'activité elle-même.

Il doit en conséquence exister un binôme composé d'une personne chargée de la surveillance du public (MNS) et d'une autre chargée de l'encadrement d'une ou de pratiques.<sup>259</sup>

En l'état actuel de la réglementation et de la pratique, cette distinction est appliquée strictement et conduit à un besoin élevé de titulaires du diplôme de MNS et à une appréciation critique de leur nombre insuffisant par certains élus de collectivités territoriales et des délégataires de service public.

Les stratégies de l'État, des collectivités territoriales, des structures délégataires de service public, de la fédération française de natation et de ses clubs, des MNS et de leurs syndicats ont beaucoup de difficultés à être en phase<sup>260</sup>. D'autant plus que le grand public accepte mal la fermeture d'une piscine et ne comprend pas qu'elle puisse être due à une grève de MNS. La gestion des conflits se révèle en conséquence toujours très délicate.

#### **2.8.1.4 Architecture des formations et des diplômes des activités aquatiques et de la natation**

Celle-ci s'établit de la manière suivante :

- a) Diplômes délivrés par le ministère chargé des sports ;
- b) Diplômes délivrés par le ministère chargé de l'enseignement supérieur.

A l'heure actuelle, les diplômes conférant le titre de MNS et permettant l'encadrement des activités de la natation relèvent en conséquence de deux ministères (sports et enseignement supérieur) :

---

<sup>259</sup> Par dérogation, la surveillance peut être exercée de façon autonome par une personne titulaire du BNSSA, l'encadrement des activités devant être impérativement assuré par une personne titulaire de la qualification de MNS, conformément aux dispositions de la loi du 24 mai 1951 codifiées dans le code du sport.

<sup>260</sup> A titre d'exemple, cf. infra les débats sur la question de l'encadrement des activités aquatiques dites émergentes.

	Diplôme	Titre de MNS
Ministère chargé des Sports	Diplôme d'Etat de MNS	oui
	Brevet professionnel de la jeunesse, de l'éducation populaire et du sport spécialité « Activités aquatiques et de la natation » (BPJEPS AAN)	oui
	Brevet professionnel de la jeunesse, de l'éducation populaire et du sport spécialité « Activités aquatiques » (BP JEPS AA)	Nota 1 et 3
	Brevet d'Etat d'éducateur sportif des activités de la natation (BEESAN)	oui
	Diplômes d'Etat de la jeunesse, de l'éducation populaire et du sport (DEJEPS) spécialité « entraînement sportif » mentions « Natation course », « Natation synchronisée » et « Water Polo »	Nota 1 et 3
	Diplômes d'Etat supérieur de la jeunesse, de l'éducation populaire et du sport (DESJEPS) spécialité performance sportive » mentions « Natation course », « Natation synchronisée », « Plongeon » et « Water Polo »	Nota 1 et 3
Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche	Diplôme d'études universitaires en sciences et techniques (DEUST) « animation et gestion des activités physiques, sportives ou culturelles »	Nota 2 et 3
	Licence professionnelle « animation, gestion et organisation des activités physiques ou sportives », la réussite à l'unité d'enseignement « sauvetage et sécurité en milieu aquatique »	Nota 2 et 3
	Licence générale en STAPS « entraînement sportif », qui intègrent, lorsque l'annexe descriptive au diplôme mentionne «activités aquatiques et surveillance»	Nota 2 et 3

NOTA 1 : quand le titulaire du diplôme est également titulaire du certificat de spécialisation Sauvetage et sécurité en milieu aquatique (CSSSMA), il porte le titre de MNS ; le CSSSMA est soumis à la révision quinquennale (CAEPMNS).

NOTA 2 : quand le supplément au diplôme mentionne la réussite à l'unité d'enseignement « sauvetage et sécurité en milieu aquatique » (UESSMA), le titulaire porte le titre de MNS ; l'UESSMA est soumis à la révision quinquennale (CAEPMNS).

NOTA 3 : l'arrêté du 15 mars 2010, signé par le ministre de l'intérieur, la ministre chargée du sport et le ministre chargé de l'enseignement supérieur, portant création du CSSSMA et de l'UESSMA, a permis d'assurer la cohérence de la filière universitaire et de la filière sportive en comportant les mêmes épreuves techniques et en la validation des mêmes compétences. Les titulaires de ces certificats et unité d'enseignement – délivrés dans leur cadre respectif – portent le titre de maître nageur sauveteur.

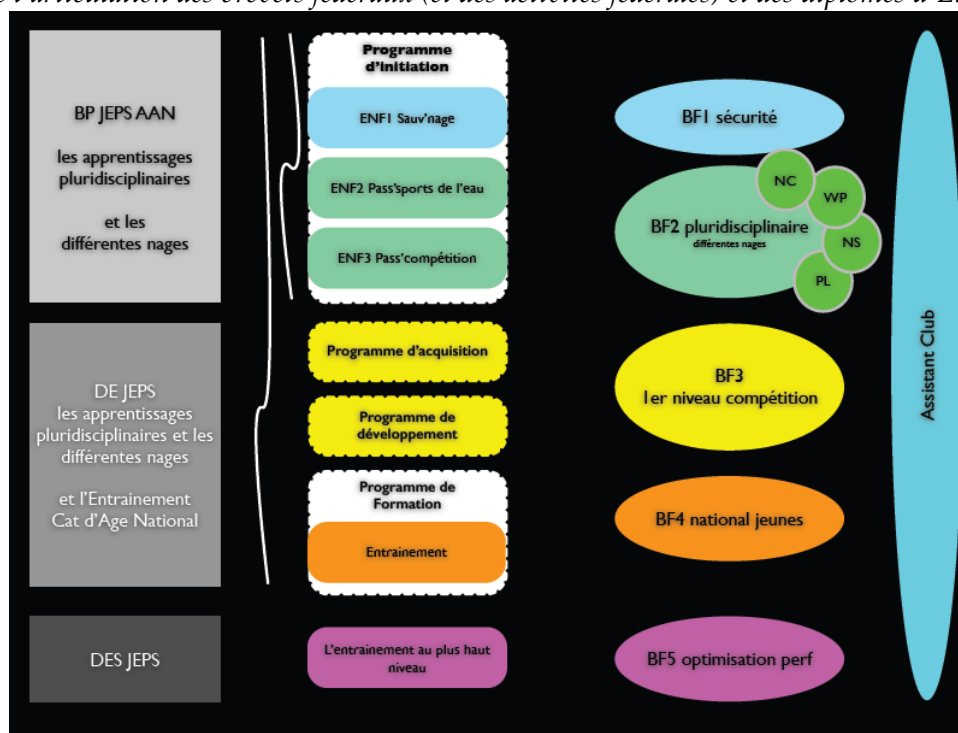
Face à la complexité de l'articulation des dispositifs ainsi que des stratégies d'acteurs, le ministère chargé des sports a créé un comité de pilotage des activités de la natation<sup>261</sup> dont il assure l'animation.

<sup>261</sup> Cf. supra, développement relatif à l'opération « *Savoir nager* ».

### 2.8.1.5 Stratégie de formation définie et mise en œuvre par la FFN

La fédération a défini une stratégie volontariste en matière de formation<sup>262</sup> avec la création d'une filière qui entend s'inscrire en complémentarité de la filière de formation du ministère (cf. analyse au III-B-7-7 ci-après).

Schéma de l'articulation des brevets fédéraux (et des activités fédérales) et des diplômes d'État



(Source : ministère chargé des sports)

### 2.8.1.6 Périmètre des diplômes fédéraux

Voir également le [cahier n°3 « La formation et l'emploi »](#) joint au présent rapport

### 2.8.1.7 Coexistence des diplômes fédéraux et des diplômes professionnels

Prônant une stratégie d'adossement aux diplômes fédéraux, la FFN est intervenue depuis plusieurs années auprès du ministère chargé des sports pour que soient identifiées et mises en place des passerelles entre diplômes fédéraux et diplômes d'État.

Dans ce contexte, elle a obtenu l'équivalence entre le brevet fédéral deuxième degré (BF2) et 7 Unités Capitalisables (UC) du BPJEPS AAN. Les arrêtés des 15 mars et 8 novembre 2010 prévoient en effet que les personnes titulaires du BF2 délivré par la FFN et à jour de la formation continue sont dispensées de l'UC 2, des UC 4 à UC 8 et de l'UC 10 du BP JEPS spécialité « activités aquatiques et de la natation ».

C'est la raison pour laquelle le ministère des sports, sur le fondement des analyses et des préconisations établies par l'inspectrice coordinatrice chargée de la coordination des diplômes d'État pour les activités de la natation et la FFN (DTNA formation et développement), a recommandé récemment aux organismes de formation de mettre en place

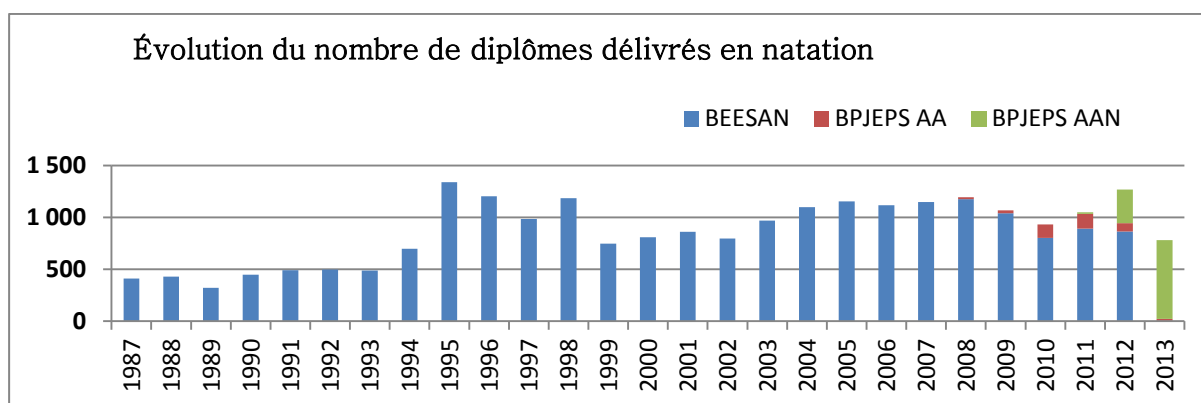
<sup>262</sup> Cf. la « note technique stratégie de formation de la FFN (mars 2014) » en [annexe 21](#).

un module dit de « renforcement individuel ». Celui-ci serait destiné aux stagiaires titulaires d'un BF2 et désireux d'acquérir les UC 1, 3 et 9 du BPAAN ou en formation BF2 parallèlement à leur formation BPJEPS AAN, qui, à l'occasion de la phase de positionnement, auraient bénéficié de l'allègement des UC qu'ils pourraient acquérir lors de l'obtention du BF2<sup>263264</sup>.

A l'expérience, le fait de miser autant sur l'encadrement exercé à titre bénévole, via les diplômés fédéraux, apparaît constituer une réelle prise de risque pour la FFN et pour les clubs qui lui sont affiliés et qui répondent ainsi à leurs besoins d'encadrement.

Concernant les MNS, la FFN ne s'implique pratiquement pas dans leur formation. Elle a peu de relations avec leurs organisations professionnelles et n'a pas en conséquence de contacts suivis avec de nombreuses collectivités territoriales.

### 2.8.1.8 Nombre de diplômes BEESAN/ BPAA / BPAAN délivrés en natation de 1997 à 2013



Source : ministère chargé des sports, 2014

Le fléchissement observé à partir de 2009 a été atténué en 2012 de manière conjoncturelle par le cumul de 3 diplômes (BEESAN, BPJEPS AA et BPJEPS AAN) permettant de franchir la barre des 1 200 diplômes délivrés.

En l'état des informations disponibles, on peut avoir quelque inquiétude en rapprochant le chiffre actuel des diplômés au besoin constamment exprimé de MNS et au discours qui l'accompagne sur le déficit en la matière.<sup>265</sup>

<sup>263</sup> Ce constat est d'ores et déjà fait par plusieurs organismes de formation qui ont procédé à des positionnements et à l'établissement de « PIF » pour les stagiaires qu'ils accueillent à leur entrée en formation.

<sup>264</sup> Aucun contenu type de ce module dit de « renforcement » n'a été adressé aux services de l'État (DRJSCS), aux organismes de formation (OF), aux ERFAN et n'a vocation à l'être. Il est seulement demandé aux DR de bien vouloir attirer l'attention de l'OF sur l'intérêt présenté par la proposition commune État-FFN qui leur est faite d'enrichir la formation des BF2 sur les 2 thématiques précitées. Ce module de renforcement pourrait être décrit dans le dossier d'habilitation, mais ne doit en aucun cas être sanctionné par une certification.

<sup>265</sup> Même si de l'avis unanime et malgré les éléments apportés par l'étude (2013) commandée par le CAFEMAS, portant sur les données 2011, il est particulièrement délicat de disposer de données fiables et indiscutables.

### 2.8.1.9 Formations conduisant aux diplômes de la natation et part des établissements publics nationaux (EPN) du ministère chargé des sports (notamment des CREPS) dans ce secteur

Alors que le nombre cumulé de BEES 2<sup>ème</sup> degré et de DE JEPS obtenus en natation s'établit pour l'année 2012 (toutes disciplines confondues) à 47, le nombre moyen de diplômes délivrés en tennis entre 2009 et 2013 ont été de 252 (DE JEPS) et de 43 (DES JEPS).

Sur l'année en cours 2013/2014, la direction des sports n'a recensé que 6 formations au DE JEPS dont 4 pour la seule mention course, pour un total toutes disciplines confondues de 26 stagiaires, aucune organisation de formation conduisant au DES JEPS n'étant identifiée.

La FFN forme en conséquence peu de cadres titulaires des DE JEPS et DES JEPS de la même façon qu'elle n'avait formé, avant la création et la mise en place du DES JEPS, que peu de titulaires du BEES 2<sup>ème</sup> degré.

#### Données nationales

	BP AA	BP AAN	BEESAN	DE	DES	TOTAL
<b>2009</b>	22	0	1037	0	0	<b>1059</b>
<b>2010</b>	131	0	832	0	0	<b>963</b>
<b>2011</b>	141	16	924	4	0	<b>1085</b>
<b>2012</b>	81	322	888	10	0	<b>1301</b>
<b>2013</b>	0	759	6	88	6	<b>859</b>
<b>TOTAUX</b>	<b>375</b>	<b>1097</b>	<b>3687</b>	<b>102</b>	<b>6</b>	<b>5267</b>

#### Analyse et enseignements

Sur 5 ans (2009-2013), 5 267 qualifications d'État ont été délivrées (375 BP JEPS AA, 1097 BP AAN, 3687 BEESAN, 102 DE, 6 DES). Les DE JEPS /DES JEPS ne représentent en conséquence que 2 % du total.

Il faut souligner que les 102 DE ont été obtenus à 90 % par la voie de l'équivalence à partir du BEESAN, dans le respect des conditions réglementaires en vigueur.<sup>266</sup>

Cette situation préoccupante entraîne de réels dysfonctionnements et nécessite que des solutions soient rapidement trouvées. Si ce n'est pas le cas, la FFN, les clubs qui lui sont affiliés et ses organes déconcentrés seront confrontés dans les deux ou trois ans à venir à la difficulté d'identifier et de recruter des entraîneurs professionnels d'autant plus qu'une partie des éducateurs et des surveillants diplômés d'État n'ont que peu de relations avec le monde fédéral. Le risque encouru par la natation française est donc réel.

Préconisation 23 : Définir un plan et une programmation permettant d'accroître significativement le nombre de titulaires de DE JEPS et de DES JEPS.

<sup>266</sup> Source : Martine Groheux, inspectrice coordonnatrice, 19 mars 2014.



### 2.8.1.10 Natation scolaire

« Apprendre à nager à tous les élèves est une priorité nationale, inscrite dans le socle commun de connaissances et de compétences » : la circulaire du 7 novembre 2011 du ministère de l'éducation nationale est très explicite.<sup>267</sup> Les connaissances et les capacités à évaluer en particulier en fin de cycle 2 ainsi qu'un ensemble d'indications pour l'évaluation sont précisées dans une notice technique annexée au texte.<sup>268</sup>

Depuis de nombreuses années, la délicate question des documents supports attestant de l'acquisition par l'élève de ces connaissances et compétences se pose et, par voie de conséquence, celle de l'harmonisation avec les attestations délivrées par la FFN. Il n'y a pas actuellement d'harmonisation entre les attentes du MEN (qui ne délivre pas d'attestation) et le « *Sauv'nage* », délivré par la FFN.

Un groupe de travail, associant les responsables concernés du MEN, du ministère chargé des sports et de la FFN est régulièrement réuni avec un objectif d'harmonisation des attentes et exigences des uns et des autres. On observe que le MEN et la FFN n'appréhendent pas les mêmes cibles et n'ont donc pas les mêmes objectifs : plus d'un million d'élèves aux comportements hétérogènes représentent dix fois plus que les moins de 100.000 jeunes âgés de moins de 10 ans licenciés auprès de la FFN et sensibilisés à tout le moins par leurs parents à l'intérêt de la pratique en club. Cela représente également près de 150 fois plus que la cible évoquée par la FFN<sup>269</sup> qui, avec le MEN, expriment à périodicité régulière leur souhait de parvenir à une harmonisation des exigences et donc de documents.

L'objectif affiché par la fédération est que les tests FFN et MEN soient identiques.<sup>270</sup>

### 2.8.1.11 Activités aquatiques émergentes

Une réflexion est actuellement en cours portant sur la sécurisation physique et juridique des activités aquatiques dites « émergentes » (aquagym, aquabiking, aquazumba, marche aquatique...). Celles-ci constituent principalement des activités terrestres de remise en forme transplantées en milieu aquatique et se développent de façon constante avec des modalités d'encadrement assez peu maîtrisées actuellement.

Un comité de pilotage est réuni régulièrement par le directeur des sports.<sup>271</sup>

---

<sup>267</sup> Circulaire MEN-DGESCO A1-1 N° 20116090 du 7 novembre 2011 « Enseignement dans les premier et second degrés » adressée aux recteurs, inspecteurs d'académie, aux directeurs d'école et aux chefs d'établissement scolaire (BOEN N°28 du 14 juillet 2011). Cf. [annexe 22](#).

<sup>268</sup> Cf. [annexe 23](#).

<sup>269</sup> Réunion du « COPIL natation » du 16 mai 2014.

<sup>270</sup> Francis Luyce, entretien avec la mission, 20 mars 2014.

<sup>271</sup> Il associe notamment des représentants de l'ordre des masseurs-kinésithérapeutes, des DRJSCS, de l'association nationale des directeurs et des intervenants des installations et des services des sports (ANDIISS), de l'association nationale de la préparation physique et de la forme, de la FF Natation, de l'association des régions de France (ARF), de la fédération française d'éducation physique et de gymnastique volontaire (FFEPGV), d'entreprises (Thalazur) ainsi que de l'inspectrice coordonnatrice des activités de la natation. Les comités de pilotage « activités de la natation » et « métiers de la forme » ont été réunis dans ce cadre le 12 février dernier afin d'étudier les modalités d'encadrement des activités aquatiques émergentes (sur ces 2 comités, cf. *supra* « Architecture des formations et des diplômes des activités aquatiques et de la natation »).

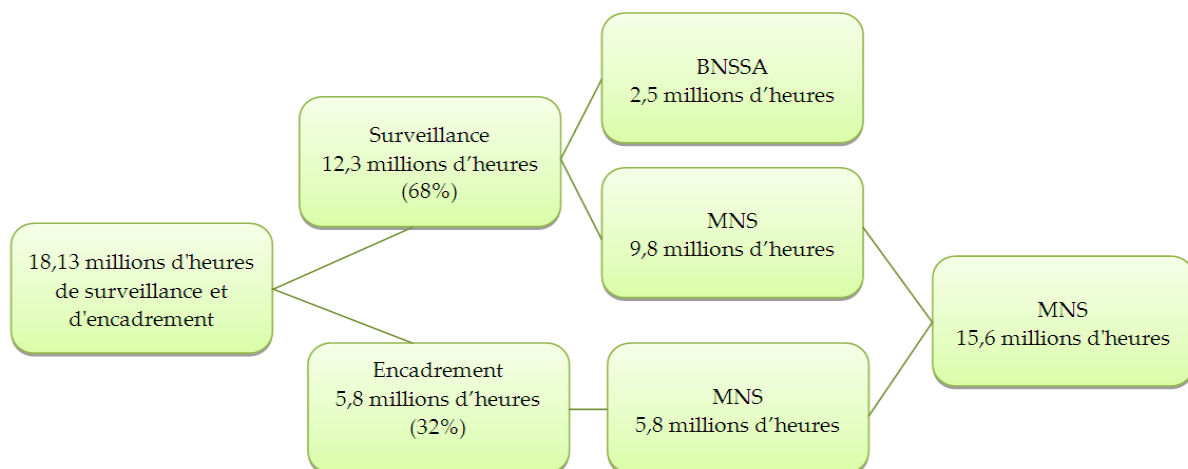
Les échanges portent en conséquence sur la définition d'une activité aquatique (critères objectifs à retenir pour la caractériser en regard de la finalité sécurité des pratiquants et des tiers : volume d'eau, profondeur, courant ?) ainsi que sur les qualifications requises pour l'encadrement de ces activités. Il en résulte des débats autour de la compétence des MNS, des passerelles possibles entre diplômes existants, de la relation obligation de surveillance versus acte d'enseignement...

Les approches des organisations des professionnels des métiers de la forme divergent sans surprise de celles des syndicats de maîtres nageurs. Pour elles, seules les activités aquatiques pratiquées dans un milieu où la profondeur de l'eau fait que les pratiquants n'ont pas pied devraient être réservées aux titulaires du diplôme de MNS. Les approches des deux milieux professionnels sont donc actuellement incompatibles et renvoient l'État à ses responsabilités.

## 2.8.2 L'emploi

### 2.8.2.1 Données statistiques

Le CAFEMAS avait réalisé en 2013 une analyse de la relation emploi formation dans le secteur des activités aquatiques en France (non publiée). Le poids du secteur des activités aquatiques dans l'ensemble du champ des APS y apparaissait significatif puisqu'il représentait 11 280 emplois en équivalents temps pleins (1 607 heures annuelles), 18 051 salariés et 2 985 établissements avec une moyenne de personnels d'encadrement et de surveillance de 6 personnels par structure.



Les 18,13 millions d'heures de surveillance et d'encadrement rémunérées au sein des établissements aquatiques en France se répartissent en 68 % pour la surveillance (12,3 millions d'heures) et 32 % pour l'encadrement (5,8 millions d'heures). 73 % des heures rémunérées sont réalisées par des personnels exerçant à la fois une activité de surveillance et une activité d'encadrement (soit près de 13,2 millions d'heures pour 11 000 personnels). 23 % des heures correspondent à de la surveillance exclusivement (soit 4,2 millions d'heures pour 5 920 personnels).

Seules 4 % des heures sont assurées exclusivement par des personnels dédiés à l'encadrement (soit près de 580 000 heures et 1 160 encadrants).<sup>272</sup>

### 2.8.2.2 L'organisation fédérale

#### *Structuration interne de la FFN dans le domaine de la formation*

- Il existe une commission du développement territorial actuellement constituée de 8 élus et présidée par Jean-Jacques Beurrier, vice-président délégué, membre du bureau fédéral et président du comité régional d'Ile-de-France. André Zoucs, référent équipements et membre du comité directeur, en fait également partie.
- L'INFAN joue un rôle d'impulsion et d'animation du réseau des ERFAN.
- La DTN est également très directement impliquée dans la démarche de développement de l'emploi qualifié, rémunéré et déclaré, à travers notamment les interventions de 2 DTN adjoints chargés respectivement du suivi des CTS et du projet sportif fédéral et de la formation et du développement des pratiques.

### 2.8.2.3 Concours financiers alloués par le CNDS à la FFN

	2011		2012		2013	
	Nb emplois	Crédits alloués	Nb emplois	Crédits alloués	Nb emplois	Crédits alloués
<b>Emplois CNDS (part territoriale)</b>	121	846 315 €	125	842 490 €	107	794 482 €
<b>Aides ponctuelles (part territoriale)</b>	/	65 410 €	/	92 295 €	/	65 985 €
<b>% Part territoriale totale</b>	0,7%		0,7%		0,7%	
<b>Emplois Sportifs Qualifiés (Part nationale)</b>	1	12 000 €	0	0 €	0	0 €
<b>Total</b>	<b>122</b>	<b>923 725 €</b>	<b>125</b>	<b>934 785 €</b>	<b>107</b>	<b>860 467 €</b>

En 2013, 142 emplois (dont 35 au titre des aides ponctuelles à l'emploi) ont été soutenus par le CNDS pour un montant total de plus de 860 K€.

### 2.8.2.4 Convention cadre « emplois d'avenir »

Le 16 janvier 2014, le président de la FFN a signé avec la ministre chargée des sports une convention cadre en vue du développement des emplois d'avenir (cf. [annexe 26](#)) dans laquelle la fédération s'engage à favoriser à ce titre le recrutement d'au moins 100 jeunes dans les structures qui lui sont affiliées avant le 31 décembre 2014.

Le 7 juillet, la FFN (responsable INFAN) a indiqué à la mission qu'au 30 juin le nombre de conventions répertoriées par la fédération comme signées était de 35 mais serait selon elle de l'ordre de la cinquantaine.<sup>273</sup>

<sup>272</sup> Il importe de préciser que l'étude CAFEMAS ne prend pas en compte et ne comptabilise donc pas l'activité d'encadrement assurée au sein des clubs stricto sensu alors même que l'activité d'encadrement y est assurée pour une large part.

<sup>273</sup> Au 31 décembre 2013, la FFN avait recensé 11 emplois.

### 2.8.2.5 L'emploi au sein des comités régionaux et des comités départementaux de la FFN

Une stratégie volontariste de professionnalisation a été finalisée et une note de l'INFAN a été diffusée par la fédération aux comités régionaux et aux ERFAN : <sup>274</sup>

- une enquête de recensement des emplois au sein des comités régionaux et départementaux de natation a été effectuée par la FFN en 2013 avec notamment un questionnaire destiné à recenser l'emploi dans les clubs ;
- des éléments méthodologiques ont été également transmis aux dirigeants associatifs locaux (comités régionaux, comités départementaux, clubs) ;<sup>275</sup>
- fin 2013, 83 emplois (exerçant pour un volume horaire égal ou supérieur à un mi-temps) avaient été recensés par la FFN au sein de ses comités régionaux et départementaux.<sup>276</sup>

EMPLOIS A 50% ET PLUS DU TEMPS					
REGION	Administratif	Développement	Formation	Entraînement	OBSERVATIONS
ALSACE	1			1	
AQUITAINE	1	2		2	
AUVERGNE	1	1	1	1	Devpt (synchro)
BOURGOGNE	1		1		
BRETAGNE	2		1		
CENTRE	4		1	1	
CHAMPAGNE-ARDENNE	1		1		
CORSE					
COTE D'AZUR	1		1		50% form et 50% devpt
DAUPHINE SAVOIE	3		1		3 Admin à mi-tps
FRANCHE-COMTE			2		
ILE DE FRANCE	4	4	1		Devpt ou Form
LANGUEDOC-ROUSSILLON	1		1		
LIMOUSIN	1	1	1	1	
LORRAINE	1		1		
LYONNAIS	1				
MIDI PYRENEES	1	1			
NORD PAS DE CALAIS	1	1	1	2	
NORMANDIE	2		1		
PAYS DE LA LOIRE	4	1	1	3	1 NC / 2 NAT SYNCH
PICARDIE	3		1		
POITOU CHARENTES	1	2	1		
PROVENCE	4		2		
<b>SOUS TOTAUX</b>	<b>39</b>	<b>13</b>	<b>20</b>	<b>11</b>	
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>83</b>				

Source FFN/ DTN juin 2014

<sup>274</sup> Note d'opportunité du 27 mai 2013 concernant la stratégie de professionnalisation de la FFN, cf. [annexe 27](#).

<sup>275</sup> Fiche projet « Le déploiement du projet fédéral dans les territoires et l'accompagnement des acteurs fédéraux » cf. [annexe 28](#).

<sup>276</sup> DTN (Philippe Deléaval, DTN/A 20 mai 2014). Cette enquête d'octobre 2013, administrée auprès des comités régionaux, portait sur les comités régionaux et les comités départementaux.

### *2.8.2.6 Rôle spécifique de l'INFAN et des ERFAN en matière de formation et d'emploi*

#### 1/ ERFAN

Au début des années 2000, la FFN a incité ses comités régionaux à créer des écoles régionales de formation aux activités de la natation (ERFAN).<sup>277</sup> Cette démarche très volontariste était inspirée et animée notamment par le DTN de l'époque, Claude Fauquet, appuyé et conseillé par un CTS, Patrick Gastou.

Chaque convention a été cosignée par la FFN (président et DTN) et par le comité régional (président et CTR).

Le président de l'ERFAN est le président du comité régional. Son responsable pédagogique est un CTR (en règle générale, le CTR coordonnateur<sup>278</sup>). 16 CTR remplissent actuellement cette fonction auprès de 23 ERFAN (tous les CR, notamment ceux de la Corse et d'outre-mer, n'en étant pas dotés).

Leur activité est fort diversifiée d'une région à une autre et il est difficile, en l'état actuel, d'en avoir une perception d'ensemble dans la mesure où, d'une part les remontées annuelles d'informations mentionnées ci-dessus ne s'effectuent pas toujours, d'autre part l'INFAN (cf. infra) éprouve de réelles difficultés à jouer un rôle de tête de réseau que ses textes constitutifs ne lui confèrent pas de manière explicite.

L'analyse de la situation de trois ERFAN, celles du Centre, d'Ile-de-France et du Nord-Pas-de-Calais, montre des volumes d'activité encore relativement réduits et de réelles difficultés à construire des modèles économiques stables à défaut d'être performants. D'une manière générale, ces établissements ont des difficultés à faire face aux coûts chargés d'un permanent dont la présence apparaît cependant nécessaire à leur performance et à l'efficacité de leurs interventions.

#### 2/ INFAN

De manière quelque peu paradoxale, l'institut national de formation aux activités de la natation (INFAN) a été créé plusieurs années après l'apparition des premières ERFAN dans le paysage de la formation. Il compte actuellement deux salariées, une responsable administrative et pédagogique recrutée il y a un an et une chargée de mission.

Après avoir été longtemps dirigé par un CTS,<sup>279</sup> l'institut l'est désormais par une salariée de droit privé de la FFN depuis début 2013.

Il semble qu'il y ait une volonté de la fédération de réorganiser le service en fusionnant le secteur formation de la DTN et l'INFAN pour aboutir à une seule entité (le DTN ne s'est pas exprimé devant la mission sur ce point manifestement sensible).

---

<sup>277</sup> Lors de son AG à Rouen en mars 2004, la FFN a approuvé le texte fondateur de ce dispositif.

<sup>278</sup> Exception faite, à l'heure actuelle, des régions Centre, Franche-Comté, Midi-Pyrénées, Picardie, Provence (site internet FFN 10 avril 2014).

<sup>279</sup> C'est le précédent DTN, Christian Donzé, qui avait souhaité mettre fin à la présence d'un CTS à la tête de l'institut.

La mission considère que la stratégie et les contenus pédagogiques doivent rester maîtrisés par la DTN compte tenu de l'articulation notamment entre la formation et la performance.

Son équilibre financier est assuré actuellement par les concours financiers alloués d'une part par le CNDS (12.000 € au titre de l'aide à l'emploi), d'autre part par la FFN (76.400 €), l'ensemble représentant plus du tiers du budget (36 %).

Comme pour les ERFAN, le modèle économique de l'INFAN apparaît fragile en raison notamment de la part des frais de fonctionnement (71 %) <sup>280</sup> mis à sa charge alors que les locaux sont ceux de la FFN et les personnels des salariés de la FFN.

### 2.8.3 Les activités de recherche

#### 2.8.3.1 Présentation

La FFN a fait de la recherche une priorité depuis le milieu des années 90 et plus particulièrement après l'échec enregistré par les nageurs et nageuses française à Atlanta (1996).

En terme d'organisation, elle s'appuie sur un département *recherche* et le pilotage, stratégique et opérationnel, assuré depuis une quinzaine d'années par un CTS, conseiller technique national (CTN) en charge de la recherche, Philippe Hellard.

#### 2.8.3.2 Ressources financières

S'agissant des ressources mobilisées, la recherche bénéficie de crédits de la convention d'objectifs et du budget fédéral, de crédits alloués par l'INSEP (dans le cadre d'une convention annuelle ad hoc signée avec le ministère chargé des sports et de crédits CIFRE). <sup>281</sup>

- Les financements alloués via la CO et les moyens propres de la fédération ont significativement cru au cours des 15 dernières années. Ils permettent la rémunération d'un assistant fédéral depuis 2001. Le budget consacré a progressé de 15 000 à 20 000 euros au cours des olympiades d'Athènes (2000-2004) et de Pékin (2004-2008) à 50 000 euros au cours des olympiades de Londres (2008-2012) et de Rio (2012-2016).

Jusqu'en 2012, le budget du service était inscrit au sein de la convention d'objectifs dans l'action 2 consacrée au «*développement du sport de haut niveau*». <sup>282</sup>

Fin 2012 et pour la première fois, l'animation d'une politique de recherche fédérale est mentionnée dans la fiche de poste du DTN. Cette mention constitue une reconnaissance de l'intérêt de ce champ pour une fédération. Au-delà de celle-ci, la structuration et les moyens fédéraux dépendent des décisions du président de la fédération et du DTN.

Une partie importante de ce budget (39,8 % de 2008 à 2012) est consacrée aux actions d'évaluation et de soutien aux pôles et aux différents collectifs. Une autre partie importante du budget (35,2 % de 2008 à 2012) concerne le développement de dispositifs technologiques et l'organisation d'actions de recherche « ciblées ». 17 % du budget sont utilisés pour la

---

<sup>280</sup> 173.500 € pour les locaux et 244.000 € pour les salaires.

<sup>281</sup> Convention industrielle de formation par la recherche.

<sup>282</sup> Ce positionnement n'est pas commun à toutes les fédérations sportives. A titre d'exemple, au sein de la fédération française de ski, la recherche est intégrée au service formation.

rémunération de compétences dites extérieures (scientifiques, nutritionnistes, préparateurs physiques,...) ; 13 % sont consacrés à la production de documents de formation ou à l'achat de consommables et de compléments alimentaires.

- Les appels d'offre du ministère des sports puis, à sa demande, de l'INSEP<sup>283</sup> constituent depuis 1998 la principale source de financement des projets de recherche de la FFN.

Le développement des compétences des cadres de la FFN, associé aux excellents résultats de la natation française et à une bonne connaissance de l'organisation et du fonctionnement de ce dispositif, a permis à la fédération d'augmenter significativement le montant annuel des financements octroyés de 10 000 à 30 000 euros au cours de la période de 1998-2004 jusqu'à 30 000 à 90 000 euros au cours de la période 2004-2014.

Ces financements ont permis le développement d'outils technologiques d'évaluation (NAGERO [ergomètre de nage], centrales inertielles, plates-formes de force, caméras, outils GPS, analyseur de gaz portables...). Ils prennent aussi en compte une partie des coûts liés à des expérimentations (transports, hébergements,...), à la rémunération d'intervenants extérieurs (physiologistes, nutritionnistes, préparateurs physiques, biomécaniciens,...) et les frais de publications scientifiques.

- Le dispositif CIFRE a également été utilisé par la FFN dont le service recherche a ainsi bénéficié à deux reprises (pour 2 emplois<sup>284</sup>) de ce dispositif de financement pour des stagiaires doctorants<sup>285</sup>. Le montant des financements s'élève à 19 200 euros par an (soit 57 600 euros sur la durée du contrat). Ce dispositif a permis d'accroître les ressources humaines consacrées à la recherche qui n'ont pas augmenté en termes d'emploi permanent depuis 1998.

- Des financements exceptionnels

Des financements attribués à titre exceptionnel ont été associés à des événements ponctuels, tels le projet « *hypoxie* » en 2002 (20 000 euros), le congrès « recherche » de la FFN en 2005 (30 000 euros) et les « *aménagements scientifiques* » à l'occasion de la construction des piscines de l'INSEP et de Dunkerque en 2014-2015 (600 000 euros pour la première ; 200 000 euros pour la seconde).

D'autres sources de financements ont été identifiées par la FFN, tels les fonds européens, les appels d'offres du conseil régional d'Ile-de-France et d'autres conseils régionaux ainsi que les projets de l'agence nationale pour la recherche (ANR).

---

<sup>283</sup> En application de la convention « Recherche et développement (R&D) », liant l'INSEP au ministère chargé des sports, l'INSEP lance annuellement des appels à projets de recherche et développement en matière de performance et de santé en sport de haut niveau. Les projets au titre de ces appels à projets doivent s'inscrire dans les stratégies de performance des fédérations sportives dans la perspective des Jeux Olympiques. Les projets sont soumis à une double expertise scientifique et sportive.

<sup>284</sup> Ceux de Frédéric Puel (de 2006 à 2010) et de Djamel Benarab (de 2014 à 2017).

<sup>285</sup> Au titre de la soutenance de thèses de doctorat sur trois ans.



### 2.8.3.3 Les orientations du PES en matière de recherche

Au titre du PES 2013/2017, 5 orientations cibles ont été retenues :

#### 1- Analyser la performance, transformer la technique :

*Cette orientation "cible" constituait déjà une priorité de l'olympiade 2008/2012. Elle a permis de développer des outils d'analyse très performants, de diffuser de la connaissance (4 DVD), d'équiper des pôles et d'évaluer en continu les équipes de France. Cette démarche sera poursuivie sur la première moitié de l'olympiade 2012/2016 et permettra à titre d'exemple de rénover le logiciel d'analyse des courses. La FFN sera alors propriétaire de la nouvelle version, dont elle assurera la diffusion aux clubs affiliés. Cette nouvelle version fournira de nouvelles données telle la vitesse instantanée du (de la) nageur/euse en cours d'épreuve.*

#### 2- Optimiser l'entraînement, la périodicité, la récupération, la nutrition et l'évaluation du potentiel énergétique :

*☞ Les travaux conduits sur la période écoulée ont mis en évidence que les techniques de récupération et de nutrition permettaient un recul du seuil de fatigue, une meilleure adaptation à l'entraînement et une élévation du niveau de performance. Un suivi approfondi sera renforcé auprès des équipes de France.*

*☞ Une évaluation du potentiel énergétique des nageurs/euses des différents collectifs et des pôles Espoir sera assurée.*

*☞ Un programme (sur 6 mois) de contribution à la lutte contre la sédentarité sera réalisé en s'appuyant sur les régions Aquitaine et Ile-de-France.*

#### 3) Finaliser et mettre en œuvre un programme de coopération européenne portant sur les politiques sectorielles de l'innovation, de la formation et de l'emploi. Celui-ci fait l'objet d'une réflexion et d'un projet avec le centre national de la recherche scientifique (CNRS), 2 entreprises et l'université de Porto.

#### 4) Utiliser l'opportunité offerte par la création du nouveau stade nautique de l'INSEP pour développer un équipement d'envergure internationale dans les domaines de l'évaluation et de la recherche scientifique.

*Selon Philippe Hellard<sup>286</sup>, les bassins doivent permettre la prise d'informations régulières sur la pratique de l'entraînement et donc être aménagés à cet effet.*

*3 dispositifs méritent d'être cités : les prises de vues aériennes en surplomb à partir de la coursive spécifiquement équipée sur toute sa longueur pour l'accueil de caméras ; les prises de vues sous-marines, à partir d'un ensemble de hublots eux-aussi équipés de caméras ; un chariot d'analyse biomécanique et physiologique (chariot motorisé piloté du bord du bassin qui permettra de suivre la nageuse ou le nageur)<sup>287</sup>. Traduisant la volonté de coopérations accrues avec un EPN du ministère, cette orientation est en soi intéressante et mérite d'être encouragée, mais un préalable doit impérativement être appréhendé et traité : le principe et les modalités de collaborations que la FFN entend identifier et faire vivre avec les EPN et plus particulièrement avec l'INSEP.<sup>288</sup>*

#### 5) Encourager l'innovation, les études et l'optimisation de la performance au sein de toutes les disciplines et pas uniquement de la natation course et favoriser les transferts et échanges d'expertises.

<sup>286</sup> « Révision du PES 2013/2017 », mise à jour au 2 octobre 2013.

<sup>287</sup> Inspiré du chariot existant à l'Australian Institute of Sports (AIS) de Canberra (Australie).

<sup>288</sup> Sur ce sujet essentiel, cf. supra le développement sur le haut niveau.



### 3 MOYENS FINANCIERS ET HUMAINS DE LA FEDERATION ET RELATION CONTRACTUELLE AVEC L'ÉTAT

Adopté en 2004 et modifié pour la dernière fois en avril 2014, le règlement de fonctionnement financier de la FFN précise que celle-ci dispose d'un département financier avec un directeur, des comptables et des aides-comptables et que cette structure fonctionne sous le contrôle du trésorier général.<sup>289</sup>

Il précise également que les procédures comptables et financières sont mises en place et suivies avec le concours du commissaire aux comptes.

Le budget annuel est présenté en 4 parties distinctes (*dénommées « budgets » dans le règlement financier*) :

- fonctionnement fédéral, structuré par nature de dépenses ;
- fonctionnement sportif, structuré par secteur d'activité (collectif olympique, relève, organisation et développement...);
- département commercial, structuré par secteur d'activité (boutique, marketing, communication, natation magazine) ;
- département formation, structuré par nature de dépenses.

Le trésorier prépare avec le directeur financier ces « budgets » (avec le concours du DTN pour le fonctionnement sportif) qui suivent ensuite le circuit bureau- comité directeur -AG, celle-ci les votant.

La FFN tient une comptabilité budgétaire (engagements de dépenses, suivi par action), analytique (résultats comptables détaillés par secteur d'activité) et générale (bilan avec recettes et dépenses).

L'engagement des dépenses fait l'objet de procédures détaillées dans le règlement financier qui prévoit également la désignation par l'AG de quatre « *contrôleurs aux comptes* » qui ont pour mission de vérifier l'ensemble des pièces comptables. Le rapport sur l'exercice 2013 de cette commission du contrôle financier a été présenté à l'AG du 05 avril 2014.

Conformément aux textes en vigueur, la FFN fait appel à une société de commissariat aux comptes, la SARL AUDIT'RS, sise à Saumur (49). Les derniers comptes annuels (exercice 2013) ont été certifiés « *réguliers et sincères* » le 17 mars 2014 par sa représentante, Madame Raphaële Sablayrolles-Terquem, commissaire aux comptes membre de la compagnie régionale des commissaires aux comptes d'Angers.

---

<sup>289</sup> En mars 2014, ce service se composait du directeur, d'un chef comptable, d'un comptable et d'un aide comptable.

## 3.1 Situation financière

### 3.1.1 Ressources de la FFN

(En €)	2010	2011	2012	2013
<b>Total des produits</b>	<b>12 007 856</b>	<b>12 855 199</b>	<b>14 100 703</b>	<b>13 500 994</b>
<b>Total des produits d'exploitation</b>	11 820 097	12 577 073	13 887 407	12 840 247
<b>dont</b>				
Subv. Min. des sports (CO + ICTS + aides perso)	3 669 508	3 745 228	3 817 089	3 537 526
Autres subv. Publiques ou coll. Locales	240 911	41 846	506 484	38 111
Produits des licences et des cotisations	4 770 228	4 884 560	5 108 206	5 174 381
<b>Recettes des compétitions/événements</b>				
Sponsoring	805 889	950 695	1 107 846	1 050 992
Dons et Legs	0	0	0	0
Droits d'inscription aux formations	0	51 711	63 108	36 520

Sources : FFN et ministère chargé des sports juin 2014

Les ressources de la FFN sont essentiellement constituées de la subvention du ministère chargé des sports, du produit des licences et de l'affiliation des clubs et, dans une moindre mesure, des produits des contrats de sponsoring. A ces derniers, on peut ajouter les recettes publicitaires (2010 : 241 547 € / 2011 : 802 929 € / 2012 : 967 060 € / 2013 : 1 058 416 €).

CO de la FFN	2010	2011	2012	2013
<b>Aide globale de l'État (hors valorisation des CTS)</b>	3 669 508 €	3 745 228 €	3 817 089 €	3 537 526 €
<b>1 – Soutien</b>	30,56 %	29,13 %	27,07 %	26,20 %
<b>2 – ICTS</b>				
<b>(ICTS +Charges)</b>	113 044 €	104 223 €	99 260 €	102 970 €
<b>3 – Aides personnalisées</b>	600 000 €	600 000 €	600 000 €	600 000 €

### 3.1.2 Dépenses de la FFN

Sources : FFN et ministère chargé des sports juin 2014

Catégorie de dépenses (en €)	2010	2011	2012	2013
<b>Total des charges</b>	<b>11 859 761</b>	<b>12 811 215</b>	<b>13 880 524</b>	<b>13 210 792</b>
<b>Total des charges d'exploitation</b>	<b>11 580 891</b>	<b>12 635 179</b>	<b>13 509 239</b>	<b>12 833 182</b>
<b>dont</b>				
Masse salariale (cot. Soc. Incluses)	2 770 873	2 874 430	3 209 258	3 186 997
Charges de fonction. (hors masse sal)	8 810 018	9 760 749	10 299 981	9 646 185
Autres dépenses (impôts et taxes)	245 883	253 185	271 767	455 485
Frais d'organisation réunions fédérales	117 345	133 618	117 137	115 250
Reversements aux ligues, comités et clubs	132 635	130 914	133 197	139 542
Communication et publications	80 577	85 718	144 842	163 564
Assurances des licenciés	72 111	84 802	81 277	89 440
Primes d'organisation pour les clubs	33 857	47 629	51 260	49 857
Frais de représentation des élus	81 094	95 966	178 530	90 632
Formation	70 662	42 027	54 702	82 535

Grands indicateurs financiers de la FFN	2010	2011	2012	2013
Résultat de l'exercice	148 093	43 983	220 179	290 202
Fonds associatifs (ex fonds propres)	3 470 126	3 514 117	3 734 296	4 024 498
Total du bilan	14 040 876	13 851 437	14 968 854	14 936 976
Fonds de roulement <sup>290</sup>	2 253 708 6	2 072 633	2 071 991	2 118 412
Valeur mobilières placement SICAV	5 647 480	5 771 289	6 932 151	3 421 962
Capacité d'autofinancement (CAF) <sup>291</sup>	- 95 127	- 50 056	17 752	488 408
Taux de solidité financière <sup>292</sup>	25 %	25 %	25 %	27 %
Taux de soutien de l'État <sup>293</sup>	31 %	29 %	27 %	26 %
Taux de dépendance <sup>294</sup>	52 %	50 %	47 %	47 %

L'exercice 2013 a été clôturé avec un résultat excédentaire de 290 202 € et un montant de fonds associatifs de 4 024 498 € en augmentation par rapport à celui de l'exercice précédent.

Le département fédéral a eu un résultat positif de 1 546 145 € comme celui de l'INFAN (+ 28 045 €).

<sup>290</sup> Fonds de roulement = (fonds associatifs + dettes long terme) - immobilisations

<sup>291</sup> La capacité d'autofinancement (CAF) mesure la capacité d'une structure à financer ses besoins d'investissement ou de remboursement de dettes sur ses ressources propres.

<sup>292</sup> Taux de solidité financière = montants des fonds associatifs / total du bilan

<sup>293</sup> Taux de soutien = montant CO / budget fédéral

<sup>294</sup> Taux de dépendance = montant CO + valorisation des CT / budget fédéral + valorisation des CTS (65000€/agent).

Le département sportif a eu un résultat négatif (- 1 272 927 €) comme celui d'Horizon natation (- 11 060 €).

### 3.1.3 Siège de la FFN

La FFN a acquis en 2010 son siège social situé dans la tour Essor à Pantin, rue Scandicci. Il comprend deux plateaux (14<sup>ème</sup> et 18<sup>ème</sup> étages) d'une surface totale de 1 628 m<sup>2</sup> auxquels s'ajoutent des places de parking (45) en sous-sol.

Le coût total de cette opération immobilière s'est élevé à 1 572 220 € incluant la commission de vente (83 720 €) et les frais de vente (88 500 €).

Pour la financer, la fédération a contracté auprès du Crédit coopératif en juin 2010 un emprunt de 1 000 000 € remboursable sur 5 ans au taux de 2,5 % (20 trimestrialités de 53 345,97 €).

Le président a indiqué à la mission qu'il considérait comme exemplaire cette opération qui permettra à la FFN d'avoir totalement payé en 2015 un siège fonctionnel et bien desservi. Faute de lieu adapté et de coûts acceptables, il s'était opposé à la solution combinant siège et équipements sportifs de natation (*cf. le développement sur la piscine olympique en Ile-de-France*).

### 3.1.4 Société "Nat' Event Organisation" (NEO)

En février 2008,<sup>295</sup> la FFN a créé une société anonyme à objet sportif (SAOS) dénommée *Nat' Event Organisation* (NEO) qui avait pour objet d'organiser, de gérer et d'animer toute manifestation liée à la promotion des activités et discipline de la natation, qu'elles donnent lieu ou non à versement de rémunérations.

L'AG de mars 2006 à Aix-les-Bains avait donné délégation au comité directeur pour souscrire au capital d'une société commerciale « *support des grands événements nationaux et internationaux organisés sur le sol français* ». La présentation faite par Francis Luyce du projet aux participants précisait que cette structure pourrait être créée avec EDF (ce qui n'a pas été le cas) et que sa présidence pourrait être confiée à l'ancienne vice-championne olympique Christine Caron (ce qui s'est fait).

Implantée au siège de la fédération (Paris puis Pantin), son capital social était de 40 000 € divisés en 2 500 actions d'un prix unitaire de 16 €. La FFN en détenait 1 664, le CR d'Ile-de-France 831 et les 5 autres étaient détenues par 5 autres actionnaires, tous proches de la fédération.<sup>296</sup>

Le directeur général de la FFN occupait parallèlement les fonctions de directeur général unique (DGU) de la SA.

Christine Caron a démissionné en 2011 et Jean-Paul Vidor (alors président de la commission fédérale des finances et actuel trésorier général) est devenu président.

NEO est utilisée par la FFN comme structure de gestion d'événements sportifs liés à la natation et pour lesquels elle passe des conventions annuelles de partenariat avec la SA. Le

---

<sup>295</sup> L'acte constitutif de la structure, classée comme *entreprise spécialisée dans le secteur des activités de clubs de sports*, a été déposé au greffe du tribunal de commerce de Paris le 19 février 2008.

<sup>296</sup> Christine Caron, Christiane Planche, Gilles Sezionale, Hélène Tachet des Combes et Xavier Vautrin.

rapport spécial de la commissaire aux comptes présenté à la dernière AG vise ainsi 4 conventions : celle de la 3<sup>ème</sup> édition de l'Open *Make up for ever* de natation synchronisée à Montreuil, signée le 8 mars 2013, celle de la 7<sup>ème</sup> édition de l'Open de France de natation à Vichy, signée le 4 juin 2013, celle de la coupe Comen eau libre à Sète, signée le 4 juin 2013 et celle du tournoi de qualification aux championnats d'Europe de water-polo masculin à Montpellier (édition 2014), signée le 15 octobre 2013.

La FFN confie ainsi la totalité de l'organisation et des droits qu'elle détient sur ces événements à cette société qui s'engage à assurer une visibilité forte et prioritaire à la fédération.

Ces prestations sont facturées par NEO à la FFN (ex : 250 000 € pour l'open de Vichy), celle-ci lui facturant en retour le coût de son personnel mis à disposition (15 000 € pour Vichy).

Sa comptabilité est tenue par KPMG Entreprises.

Cette SAOS a été transformée en société par actions simplifiée (SAS) au cours d'une AG extraordinaire tenue le 1<sup>er</sup> mars 2013.<sup>297</sup>

Plusieurs contraintes liées à la nature juridique de la SAOS avaient été mises en avant par la FFN pour justifier cette évolution (nombre élevé d'actionnaires (7) dont plusieurs s'étaient « éloignés de la société au fil des années », obligation de tenir 4 réunions par an, cumul de fonctions de certains élus de la FFN, impossibilité de verser des dividendes).

A l'occasion de ce changement, les membres du conseil d'administration ont démissionné et la FFN a racheté l'ensemble des parts devenant ainsi l'actionnaire unique de NEO qui a été inscrite au registre du commerce le 6 juin 2013.

Une nouvelle gouvernance a été mise en place et Dominique Bahon, ancien secrétaire général de la fédération, a été élu président d'un comité de direction composé de 4 membres (F. Luyce et J-P. Vidor ainsi que Raymonde Demarle et Denis Cadon, membres du bureau élargi de la fédération).

La SA emploie actuellement 2 salariés en CDI (une *attachée logistique et administrative* et un *coordonnateur général évènementiel*).

***Cette société commerciale est donc intégralement contrôlée désormais par la fédération propriétaire de la totalité des parts.***

***La mission constate que son activité d'organisation d'évènements sportifs, qui demeurent cependant en nombre limité, est correctement encadrée (notamment par l'établissement et la signature de conventions faisant l'objet d'un suivi et d'un contrôle par les instances compétentes de la FFN ainsi que par les éléments de comptabilité analytique susceptibles de faciliter l'appréhension des niveaux d'engagement des parties et particulièrement de la fédération).***

---

<sup>297</sup> Cf. [annexe 29](#) relative aux statuts de la SAS.

### 3.1.5 CNDS

Part territoriale totale	2011			2012			2013		
	139 271 073 €			139 287 449 €			130 253 454 €		
	Total euros	%	rang	Total euros	%	rang	Total euros	%	rang
FFN (10 <sup>ème</sup> rang)	3 901 027 €	2,80 %	10	3 960 062 €	2,84 %	10	3 858 932 €	2,96 %	10

Source CNDS/Defidéc mars 2014

*La FFN perçoit près de 3 % du montant total de la part territoriale du CNDS et occupe (années 2011/2012/2013) le 10<sup>ème</sup> rang des bénéficiaires ce qui constitue pour la fédération et pour le développement de la natation un résultat satisfaisant.* <sup>298</sup>

#### Indice de structuration territoriale

FFN	2010	2011	2012	2013
Crédits déconcentrés de la part territoriale	4 163 634	3 901 027	3 960 062	3 858 932
Montant de la CO	3 669 508	3 745 228	3 817 089	3 537 526
<b>Indice de structuration territoriale</b>	<b>1,134</b>	<b>1,041</b>	<b>1,037</b>	<b>1,090</b>

Cet indice permet au ministère chargé des sports d'apprécier l'efficacité des structures territoriales dans leur relation avec le CNDS. Il est satisfaisant si le rapport montant des crédits déconcentrés /montant de la subvention ministérielle est supérieur ou égal à 1 ce qui est le cas pour la FFN au cours des 4 dernières années.

En 2013, 3 858 932 € ont été attribués aux ligues, comités et clubs de la FFN au titre de la part territoriale du CNDS.

<sup>298</sup> La FFN est classée derrière le tennis (3<sup>ème</sup> avec 7,33 M€), le judo (6<sup>ème</sup> avec 5,09 M€), la gymnastique (7<sup>ème</sup> avec 4,52 M€) et l'athlétisme (8<sup>ème</sup> avec 4,27 M€).

L'évolution depuis 2011 est la suivante :

119- FF NATATION	Total PT 2011		Total PT 2012		Total PT 2013		Total PT CNDS en 2013		Evolution 2011/2013		% de la PT Totale en 2013
REGION	Montant	Nombre de bénéficiaires	Montant	Nombre de bénéficiaires	Montant	Nombre de bénéficiaires	Montant	Nombre de bénéficiaires	Montant	Nombre de bénéficiaires	
ALSACE	210 950 €	29	200 295 €	30	165 250 €	31	3 629 000 €	1248	- 25 700 €	2	4,55%
AQUITAINE	128 755 €	45	134 950 €	40	131 048 €	41	6 407 000 €	1833	- 2 293 €	-4	2,05%
AUVERGNE	100 370 €	27	92 668 €	26	97 530 €	26	2 990 500 €	797	- 2 840 €	-1	3,26%
BOURGOGNE	125 032 €	32	136 405 €	31	153 997 €	32	3 463 180 €	1095	- 28 965 €	0	4,45%
BRETAGNE	107 782 €	27	121 366 €	29	146 171 €	29	6 117 200 €	1266	- 38 389 €	2	2,39%
CENTRE	147 393 €	38	154 454 €	41	163 323 €	39	5 243 300 €	1404	- 15 930 €	1	3,11%
CHAMPAGNE ARDENNE	127 655 €	22	108 675 €	22	100 756 €	20	2 957 404 €	759	- 26 899 €	-2	3,41%
CORSE	- €	0	- €	0	- €	0	- €	0	- €	0	
FRANCHE COMTE	70 693 €	16	81 278 €	18	67 946 €	14	2 821 050 €	761	- 2 747 €	-2	2,41%
ILE-DE-FRANCE	489 133 €	85	483 975 €	93	423 866 €	84	19 021 580 €	3631	- 65 267 €	-1	2,23%
LANGUEDOC ROUSSILLON	154 350 €	38	140 557 €	33	137 254 €	34	5 351 500 €	1477	- 17 096 €	-4	2,56%
LIMOUSIN	80 150 €	15	72 500 €	12	78 400 €	14	1 961 210 €	783	- 1 750 €	-1	4,00%
LORRAINE	121 863 €	29	151 857 €	26	179 297 €	25	4 620 350 €	1300	- 57 434 €	-4	3,88%
MIDI PYRENEES	175 850 €	36	168 038 €	36	156 706 €	39	6 074 850 €	2013	- 39 144 €	3	2,58%
NORD PAS DE CALAIS	240 880 €	25	246 885 €	28	239 612 €	32	7 212 500 €	923	- 1 268 €	7	3,32%
BASSE NORMANDIE	116 524 €	30	106 678 €	29	104 750 €	27	2 991 000 €	1080	- 11 774 €	-3	3,50%
HAUTE NORMANDIE	64 749 €	16	86 276 €	20	77 761 €	16	3 332 190 €	794	- 13 012 €	0	2,33%
PAYS DE LA LOIRE	144 610 €	50	142 868 €	49	113 609 €	48	6 836 500 €	2002	- 31 001 €	-2	1,66%
PICARDIE	140 749 €	23	141 322 €	24	134 800 €	24	3 656 840 €	1013	- 35 949 €	1	3,69%
POITOU CHARENTES	122 762 €	30	119 518 €	27	141 730 €	34	3 716 905 €	1088	- 18 968 €	4	3,81%
PROVENCE ALPES COTE D'AZUR	263 385 €	62	247 418 €	55	301 608 €	57	8 956 740 €	2321	- 38 223 €	-5	3,37%
RHONE ALPES	316 644 €	80	317 625 €	83	280 925 €	80	11 276 000 €	3273	- 35 719 €	0	2,49%
GUADELOUPE	111 000 €	11	184 500 €	7	126 050 €	6	2 021 500 €	236	- 15 050 €	-5	6,24%
MARTINIQUE	77 000 €	6	80 500 €	8	97 257 €	9	1 758 311 €	311	- 20 257 €	3	5,53%
GUYANE	45 300 €	6	35 400 €	7	62 800 €	6	1 370 500 €	225	- 17 300 €	0	4,58%
REUNION	166 230 €	16	161 500 €	18	140 460 €	15	3 852 500 €	586	- 25 770 €	-1	3,65%
SAINT PIERRE ET MIQUELON	13 800 €	2	9 500 €	2	9 500 €	2	281 500 €	34	- 4 300 €	0	3,37%
MAYOTTE	- €	0	1 000 €	1	2 000 €	1	911 345 €	128	- 2 000 €	1	0,22%
WALLIS ET FUTUNA	- €	0	- €	0	- €	0	- €	0	- €	0	
POLYNESIE FRANCAISE	- €	0	- €	0	- €	0	- €	0	- €	0	
NOUVELLE CALEDONIE	37 418 €	7	32 054 €	5	24 526 €	6	1 420 999 €	333	- 32 892 €	-1	1,73%
<b>TOTAL</b>	<b>3 901 027 €</b>	<b>803</b>	<b>3 960 062 €</b>	<b>800</b>	<b>3 858 932 €</b>	<b>791</b>	<b>130 263 464 €</b>	<b>32714</b>	<b>- 42 095 €</b>	<b>-12</b>	<b>2,96%</b>

Les 3 premières régions en termes de subventions allouées sont l'Ile-de-France (plus de 400 000 €), suivie de Provence-Alpes-Côte d'azur (plus de 300 000 €) et de Rhône-Alpes (près de 300 000 €).

↳ Montants moyens des subventions attribuées

Part territoriale CNDS 2013	Struct. régionales		Struct. départ.		Clubs	
	Montant	Nombre de bénéficiaires	Montant	Nombre de bénéficiaires	Montant	Nombre de bénéficiaires
Fédération Française de Natation	957 215 €	28	627 522 €	91	2 274 195 €	672
Montant moyen attribué	34 186 €		6 896 €		3 384 €	
Ensemble des fédérations	32 331 350 €	1877	36 120 918 €	4601	61 801 186 €	26236
Montant moyen attribué	17 225 €		7 851 €		2 356 €	

La moyenne des subventions versées aux ligues régionales de natation est près de 2 fois supérieures à la moyenne des subventions de l'ensemble des organes déconcentrés des fédérations. L'écart constaté est moins important pour les clubs (30 %) alors que les comités départementaux voient leur subvention moyenne inférieure au niveau national (- 12 %).

↳ Evolution par objectif opérationnel

Objectifs opérationnels	PT 2011 Natation	PT 2012 Natation	PT 2013 Natation	% PT 2013 Natation	PT 2013 Totale	% PT 2013 Totale
a - Aide à l'accès au club	246 376 €	292 486 €	233 094 €	6,04%	11 194 893 €	8,59%
b - Aide directe à l'activité sportive	1 343 084 €	1 382 696 €	1 383 751 €	35,86%	35 601 075 €	27,33%
c - Activités péri et extra scolaires	187 092 €	183 676 €	124 831 €	3,23%	9 026 057 €	6,93%
d - Pratique féminine & responsab.	103 762 €	91 413 €	74 316 €	1,93%	6 790 392 €	5,21%
e - Accès au sport de haut niveau	431 745 €	415 062 €	388 459 €	10,07%	8 451 078 €	6,49%
f - Aide à la formation	304 198 €	294 257 €	351 563 €	9,11%	14 925 197 €	11,46%
g - Aide à l'emploi	863 725 €	934 725 €	860 467 €	22,30%	19 640 456 €	15,08%
h - Santé et éthique sportive	125 915 €	124 550 €	203 555 €	5,27%	8 655 073 €	6,64%
i - Développement durable	12 050 €	22 300 €	28 700 €	0,74%	834 042 €	0,64%
j - Dévelop. des sports de nature	19 080 €	13 500 €	13 101 €	0,34%	1 476 775 €	1,13%
k - Promotion du sport	169 537 €	117 717 €	73 787 €	1,91%	4 834 403 €	3,71%
L- Dévelop. du mouvement sportif	94 463 €	87 680 €	123 308 €	3,20%	8 824 013 €	6,77%
<b>TOTAL</b>	<b>3 901 027 €</b>	<b>3 960 062 €</b>	<b>3 858 932 €</b>	<b>100,00%</b>	<b>130 253 454 €</b>	<b>100,00%</b>

En 2013, les 3 objectifs qui ont mobilisé le plus de moyens financiers sont : l'aide directe à l'activité sportive (plus de 1,3 millions d'€), l'aide à l'emploi (plus de 860 K€) et l'accès au sport de haut niveau (près de 400 K€). Les tendances sont sensiblement les mêmes que pour l'ensemble des fédérations.

↳ Evolution par type de public

Statut des bénéficiaires directs	PT 2011 Natation	PT 2012 Natation	PT 2013 Natation	% PT 2013 Natation	PT 2013 Totale	% PT 2013 Totale
Bénévoles	88 164	73 072	109 163	2,83%	5 808 321	4,46%
Cadres pro. administratifs	51 814	33 841	25 422	0,66%	1 461 403	1,12%
Cadres pro. techniq. & pédago.	540 669	728 147	609 674	15,80%	14 249 022	10,94%
Elus responsables de l'association	12 788	5 675	12 910	0,33%	2 122 766	1,63%
Equipe technique régionale	70 479	62 550	97 221	2,52%	2 438 843	1,87%
Juges et Arbitres	32 340	32 339	33 150	0,86%	1 762 064	1,35%
Licenciés - Adhérents d'un club	2 483 568	2 438 685	2 320 317	60,13%	68 696 313	52,74%
Personnels de santé	0	0	2 250	0,06%	43 852	0,03%
Personnes handicapées	75 112	69 443	81 011	2,10%	7 382 190	5,67%
Publics hors club	539 793	511 560	567 014	14,69%	26 178 615	20,10%
Spectateurs, supporteurs	6 300	4 750	800	0,02%	110 065	0,08%
<b>TOTAL</b>	<b>3 901 027</b>	<b>3 960 062</b>	<b>3 858 932</b>	<b>100,00%</b>	<b>130 253 454</b>	<b>100,00%</b>

Genre des bénéficiaires directs	PT 2011 Natation	PT 2012 Natation	PT 2013 Natation	% PT 2013 Natation	PT 2013 Totale	% PT 2013 Totale
Féminin	289 120	362 826	377 694	9,79%	12 412 688	9,53%
Masculin	504 363	520 579	499 289	12,94%	13 160 615	10,10%
Mixte	3 107 544	3 076 657	2 981 949	77,27%	104 680 151	80,37%
<b>TOTAL</b>	<b>3 901 027</b>	<b>3 960 062</b>	<b>3 858 932</b>	<b>100,00%</b>	<b>130 253 454</b>	<b>100,00%</b>

Tranche d'âge des bénéficiaires directs	PT 2011 Natation	PT 2012 Natation	PT 2013 Natation	% PT 2013 Natation	PT 2013 Totale	% PT 2013 Totale
Adultes	961 863	1 000 088	990 163	25,66%	29 599 455	22,72%
Collégiens	139 390	141 401	85 780	2,22%	5 579 467	4,28%
Elèves du primaire	46 631	81 070	43 388	1,12%	3 718 034	2,85%
Mineurs	1 140 679	1 246 936	1 137 110	29,47%	30 670 081	23,55%
plus de 65 ans	8 900	7 370	15 917	0,41%	689 037	0,53%
Toute tranche d'âge	1 603 564	1 483 197	1 586 574	41,11%	59 997 380	46,06%
<b>TOTAL</b>	<b>3 901 027</b>	<b>3 960 062</b>	<b>3 858 932</b>	<b>100,00%</b>	<b>130 253 454</b>	<b>100,00%</b>



On constate que les structures de la FFN reçoivent principalement des aides au titre de la part territoriale du CNDS pour les licenciés et adhérents de leurs clubs (60 %), pour des projets en direction de publics mixtes (77 %) et de toute tranche d'âge confondues (41 %). En comparaison avec l'ensemble des fédérations, les ordres de grandeurs sont sensiblement identiques.

#### ↳ Evolution par type de territoire

Statut administratif du territoire	PT 2011 Natation	PT 2012 Natation	PT 2013 Natation	% PT 2013 Natation	PT 2013 Totale	% PT 2013 Totale
Territoires urbains prioritaires	488 760 €	518 057 €	573 826 €	14,87%	21 205 047 €	16,28%
Territoires ruraux prioritaires	463 259 €	375 747 €	416 931 €	10,80%	14 704 465 €	11,29%
Hors territoires prioritaires	2 949 008 €	3 066 258 €	2 868 175 €	74,33%	94 343 942 €	72,43%
<b>TOTAL</b>	<b>3 901 027 €</b>	<b>3 960 062 €</b>	<b>3 858 932 €</b>	<b>100,00%</b>	<b>130 253 454 €</b>	<b>100,00%</b>

Près de 26 % des aides versées aux organes de la FFN ont été destinées aux actions portées sur les territoires prioritaires pour un montant total de près d'un million d'euros.

#### 3.1.6 Rémunération des dirigeants de la FFN

Seul le président de la fédération perçoit une rémunération (*loi n°2006-586 du 23 mai 2006 relative au volontariat associatif et à l'engagement éducatif, article 20*).

Le montant net global de celle-ci s'est élevé à 18 000 € pour 2013.

Francis Luyce a indiqué à la mission <sup>299</sup> qu'il estimait que seule la fonction de président justifiait d'être rémunérée par la FFN.<sup>300</sup>

### 3.2 Analyse de la convention d'objectifs (CO)

Montant de la CO et répartition par action de 2011 à 2014 :

Actions	2011	2012	2013	2014
Action 1	256 505 €	246 329 €	260 000 €	227 000 €
Action 2	3 089 223 €	3 200 760 €	2 911 526 €	2 910 876 €
Action 3	289 500 €	280 000 €	276 000 €	295 350 €
Action 4	110 000 €	90 000 €	90 000 €	124 500 €
<b>Total CO</b>	<b>3 745 228 €</b>	<b>3 817 089 €</b>	<b>3 537 526 €</b>	<b>3 557 726 €</b>

Action 1 : promotion du sport pour le plus grand nombre/ Action 2 : développement du sport de haut niveau / Action 3 : santé et sport/ Action 4 : formation et emploi

<sup>299</sup> Entretien du 20 mars 2014.

<sup>300</sup> Cf. article 13 des statuts en ligne de la FFN : «l'exercice des fonctions dévolues au président, secrétaire général et trésorier de la fédération française de natation peut justifier le versement d'une rémunération. Ces dirigeants peuvent recevoir une rémunération sous conditions des ressources de la fédération telles que fixées à l'article 261-7° et 242 C du code général des impôts et dans le respect du caractère non lucratif de la fédération, en tant qu'association, suivant les modalités définies dans le règlement intérieur».

### 3.2.1 Analyse de la convention d'objectifs 2013

A l'issue de la convention pluriannuelle d'objectif (CPO) 2009-2012<sup>301</sup>, une nouvelle convention d'objectifs (CO) a été signée le 27 mars 2013 entre le ministère et la FFN pour la seule année 2013.<sup>302</sup>

Dans son courrier du 11 février 2013 au président de la fédération, le directeur des sports a précisé que celle-ci s'inscrivait dans le prolongement de la CPO précédente avec une prise en compte des orientations ministérielles (*réduction des inégalités d'accès aux pratiques sportives/ promotion du sport santé bien être/ accès des femmes aux responsabilités à des postes clefs dans les fédérations/ amélioration des performances du sport de haut niveau dans le respect du projet de vie des sportifs/ promotion des emplois jeunes dans le cadre de la politique nationale de résorption du chômage des jeunes*).

La FFN s'était engagée de manière plus spécifique à (*art 1, par. 1.2 de la CO*) :

- *développer les pratiques sportives pour les jeunes (13 ans et moins) par une amélioration qualitative de la démarche ;*
- *promouvoir la pratique de la natation pour le plus grand nombre pendant la période estivale ;*
- *être régulièrement classé dans les six premières nations mondiales et les trois premières nations européennes aux échéances majeures en natations course ;*
- *optimiser les dispositifs de préparation en natation synchronisée afin de constituer un collectif durable dès 2009<sup>303</sup> ;*
- *être représenté aux championnats du monde de Barcelone 2013 (filles et garçons) et y obtenir une médaille en eau libre ;*
- *développer le haut niveau en orientant les actions dans deux directions complémentaires : densifier le niveau de la relève et élever le niveau de pratique des seniors en plongeon ;*
- *se qualifier aux championnats d'Europe de 2014 en water-polo (objectif Rio 2016) ;*
- *parvenir à performer à un haut niveau de pratique en diminuant les pathologies infectieuses, en prévenant les conduites dopantes et le surentraînement ;*
- *maintenir sa forme et préserver sa santé par la pratique de la natation ;<sup>304</sup>*
- *développer et créer les conditions d'une formation accessible et de qualité pour le plus grand nombre.*

Le montant de la subvention 2013 a été de 2 916 509 € auxquels s'est ajoutée une subvention de 600 000 € correspondant aux aides personnalisées<sup>305</sup> aux sportifs de haut niveau de la FFN et mise en place auprès du CNOSF.

Le montant total a été de 3 516 509 €.

93 953 € avaient été attribués à la FFN pour les indemnités de sujétion des CTS (15 cadres visés nominativement dans l'annexe de 3 de la CPO en précisant que cette liste ne

---

<sup>301</sup> Cf. [annexe 30](#)

<sup>302</sup> Cf. [annexe 31](#)

<sup>303</sup> L'engagement de la fédération sur ce point avait été pris en 2009 et il s'agissait en réalité de la confirmation de la poursuite de cette action, ce qu'aurait dû préciser la mention dans la CO.

<sup>304</sup> Il s'agissait évidemment du développement des actions concernant ces domaines.

<sup>305</sup> Cf. supra « aides personnalisées » (AP) en 2.6.3.2.

comprenait pas le DTN, le titulaire étant décédé le 21 octobre 2012 et son successeur n'ayant pas encore été nommé).

Un avenant à cette CO attribué en novembre 2013 à la FFN une subvention complémentaire de 21 017 € (12 000 € pour le collectif paralympique et 9 017 € de complément ICTS).

La direction des sports a indiqué à la mission qu'elle n'avait pas mené avec les fédérations bénéficiant d'une convention pour la seule année 2013 d'évaluation formelle (telle que prévue dans l'article 9 de la CO de la FFN) compte tenu du fait que l'année 2013 était une année post-Olympique et que de nombreux DTN ont été renouvelés.

La direction des sports a toutefois organisé plusieurs temps d'échange avec la FFN (président, DTN) dans le cadre de la préparation de la CPO 2014.

Elle a également indiqué avoir reçu la comptabilité analytique des actions menées et être dans l'attente du bilan annuel de la mise en œuvre du programme d'actions.

### **3.2.2 Présentation de la convention pluriannuelle d'objectifs 2014-2017**

Une CPO 2014-2017 entre le ministère et la FFN a été visée le 4 avril dernier par le contrôleur budgétaire comptable ministériel et signée le 9 avril.<sup>306</sup>

A son initiative et sous sa responsabilité, la FFN s'engage à mettre en œuvre 5 orientations de politiques publiques (*art 1, par. 1.1 de la convention*) :

- 1- réduction des inégalités d'accès à la pratique sportive et lutte contre l'abandon des pratiques sportives ;
- 2- promotion de l'excellence sportive et du rayonnement de la France à l'international ;
- 3- promotion du sport santé comme facteur de santé publique ;
- 4- préservation de la sincérité des compétitions sportives et de leur éthique ;
- 5- développement de l'emploi et de la formation dans le secteur du sport.

Elle s'est engagée de manière plus spécifique à (*art 1, par. 1.3 de la convention*) :

- *accompagner les acteurs du territoire (comités régionaux, clubs) à développer un projet pérenne* ;
- *dynamiser et optimiser les ressources humaines* ;
- *être représentatif dans toutes les disciplines aux JO de 2020 et 2024* ;
- *favoriser le développement de l'activité (recrutement fidélisation) par une offre fédérale adaptée* ;
- *former l'encadrement aux activités de la natation et favoriser l'accès aux métiers sportifs* ;
- *maintenir le niveau de compétitivité de la France aux JO 2016 en portant une attention particulière au double projet* ;
- *maintenir sa forme et préserver sa santé par la pratique de la natation.*

Nota : La DS justifie la différence entre les engagements pris dans cette CPO 2014 et ceux pris l'année précédente dans la CO 2013 par le fait que la convention pluriannuelle est la projection du projet fédéral sur 4 ans (issu des élections à la FFN fin 2013) ainsi que

---

<sup>306</sup> Cf. [annexe 32](#)

par la volonté de la direction de partager avec la fédération des objectifs plus larges et plus conformes aux priorités ministérielles (en 2013, 6 engagements étaient ainsi liés au haut niveau ce qui a conduit pour partie à les regrouper).

Le montant de la subvention 2014 est de 2 947 726 € auxquels s'ajoute une subvention de 600 000 € correspondant aux aides personnalisées aux sportifs de haut niveau de la FFN, mise en place auprès du CNOSF et une subvention d'un montant de 10 000 € attribuée au titre d'un avenant pour le water-polo.

Le montant total est de 3 557 726 €.

105 876 € sont attribués à la FFN pour les indemnités de sujétion des CTS (16 cadres visés nominativement dans l'annexe 3 de la CPO).

Les montants prévisionnels annuels établis par la CPO sont de 2 358 180,80 € pour 2015, 2016 et 2017.

*Nota* : La DS a précisé à la mission qu'elle mettait en place pour 2014 une fiche par plan d'action à renseigner par les fédérations bénéficiant d'une convention ainsi qu'un rapport d'activités du DTN à rédiger selon un modèle prédéfini, ces éléments devant être présentés à la réunion des DTN programmée le 2 juillet 2014.

*Pour mémoire, un courrier est adressé chaque année par le directeur des sports au président de la FFN rappelant pour l'exercice à venir les montants alloués pour les actions inscrites dans la CO.<sup>307</sup>*

Montant total des aides de l'État (CO, CTS, CNDS) :

Données	2010	2011	2012	2013
Montant CO	3 669 508 €	3 745 228 €	3 817 089 €	3 537 526 €
Taux de soutien	31 %	29 %	27 %	26 %
Nombre de CTS	81	82	85	80
Valorisation CTS	5 508 000 €	5 576 000 €	5 780 000 €	5 440 000 €
Taux de dépendance	52 %	50 %	47 %	47 %
Part régionale CNDS	4 163 634 €	3 901 027 €	3 960 062 €	3 858 932 €
<b>Total aide État</b>	<b>13 341 142 €</b>	<b>13 222 255 €</b>	<b>13 557 151 €</b>	<b>12 836 458 €</b>

Source : ministère chargé des sports juin 2014

*De 2010 à 2013, l'aide de l'État à la FFN s'est élevée à 52 957 006 €, soit une moyenne annuelle de 13 239 251,50 €.*

*Performante sur le plan sportif (natation course : JO 2012, CM 2013), la FFN doit être considérée comme très fortement soutenue par l'État.*

<sup>307</sup> Cf. lettres dites post-signature de la CO pour les années 2010, 2011, 2012, 2013 et 2014 en [annexe 33](#).

En tenant compte du fait que, sur la même période de référence (2010/2013), la natation a bénéficié de concours financiers du CNDS au titre des parts nationale et territoriale « équipements » d'un montant total de 56 444 061 € (13 790 000 € en 2010 + 15 480 000 € en 2011 + 7 490 000 € en 2012 + 10 410 000 € en 2013) soit une moyenne annuelle de 14 111 015,25 €, malgré les très fortes baisses connues en 2012 et 2013. L'activité natation a ainsi perçu de l'État (ministère chargé des sports) 27 350 266,75 € (13 239 251,50 € + 14 111 015,25 €).

Bien qu'inférieur à 50 %, le taux de dépendance de la FFN reste très significatif.

Préconisation 24 : Augmenter les ressources propres de la FFN et réduire corrélativement son taux de dépendance vis-à-vis des concours alloués par le ministère chargé des sports dont le niveau demeure élevé.

### Objectifs et indicateurs de performance nationaux retenus par le ministère

	Réalisé 2012	Cible 2013	Réalisé 2013
<b>Objectifs action 1</b>			
Nombre de licences	289 560	320 000	303 985
Nombre féminines	159 794	175 000	165 594
%	55 %	54 %	55 %
Clubs pour handicapés	Non renseigné par la FFN	Non renseigné par la FFN	Non renseigné par la FFN
Licences ZUS ou DSR en %	3,5 % (réalisé 2011)-	Non renseigné par la FFN	Non renseigné par la FFN
<b>Objectif action 2</b>			
Rang de la France	3	6	6
<b>Objectifs action 3</b>			
Taux de suivi médical SHN	80 %	100 %	78 %
Taux de suivi médical Espoirs	85 %	100 %	78 %

Source : ministère chargé des sports (juin 2014)

Les indicateurs de performance nationaux fixés pour 2013 n'ont pas été atteints pour l'action 1 (*promotion du sport pour le plus grand nombre*), s'agissant notamment du nombre de licences.

Il est atteint pour l'action 2 (*développement du sport de haut niveau*) et en baisse par rapport au réalisé 2012 pour l'action 3 (*santé/sport*).

## Objectifs partagés FFN/direction des sports

Objectifs partagés								
Objectifs	Indicateur	2012	2013		2014	2015	2016	2017
		Réalisé	Réalisé	Cible	Cible	Cible	Cible	Cible
Maintenir le niveau de compétitivité de la France aux Jeux Olympiques 2016 en portant une attention particulière au double projet	Rang de la France au classement des médailles		3		Top 2 européen	Top 5	Top 5	Top 5
Maintenir le niveau de compétitivité de la France aux Jeux Olympiques 2016 en portant une attention particulière au double projet	Nombre de sportifs de haut niveau en situation handicap accompagnés par la FFN (structures du FES)		2		3	4	4	4
Être représentatif dans toutes les disciplines aux JO de 2020 et 2024	Nb de médailles aux CE juniors / Nb de finalistes NC		1/6		3/8	4/10	5/12	6/12
Être représentatif dans toutes les disciplines aux JO de 2020 et 2024	Nombre de médailles aux CE / Nb de finalistes NS		1/3		pas de CEJ	1/3	1/3	1/3
Favoriser le développement de l'activité (recrutement, fidélisation) par une offre fédérale adaptée	Nb de "sauv nage" délivrés		57000		57500	58000	59000	60000
Favoriser le développement de l'activité (recrutement, fidélisation) par une offre fédérale adaptée	Nombre de personnes accueillies dans le cadre de l'opération fédérale "savoir nager"		5000		6000	7000	8000	10000
Maintenir sa forme et préserver sa santé par la pratique de la natation.	Part des clubs labellisés nagez forme santé		30		60	100	150	200
Accompagner les acteurs du territoire (comités régionaux, clubs) à développer un projet pérenne	Nombre de conventions comité régional/FFN				3	3	11	11
Dynamiser et optimiser les ressources humaines	Part des lettres de mission validées par CTS WEB				100%	100%	100%	100%
Former l'encadrement aux activités de la natation et favoriser l'accès aux métiers sportifs	Nombre de BF2 et BF4 délivrés par les ERFAN		recensement en cours		A déterminer courant 2014			
Former l'encadrement aux activités de la natation et favoriser l'accès aux métiers sportifs	Nombre de BF4 et BF5 délivrés par l'INFAN		recensement en cours		A déterminer courant 2014			
Former l'encadrement aux activités de la natation et favoriser l'accès aux métiers sportifs	Nombre de personnes formées au DE et DES par les ERFAN et/ou INFAN		Recensement en cours		A déterminer courant 2014			
Être représentatif dans toutes les disciplines aux JO de 2020 et 2024	Nb de médailles CE juniors / Nb de finalistes EL		1/3		1/4	2/4	2/4	2/5
Être représentatif dans toutes les disciplines aux JO de 2020 et 2024	Nb de médailles CE juniors / Nb de finalistes PL		1/3		1/4	1/3	1/3	1/3
Être représentatif dans toutes les disciplines aux JO de 2020 et 2024	Nb de médailles CE juniors / nb de finalistes WP		0/0		0/2	0/2	0/2	0/2
Favoriser le développement de l'activité (recrutement, fidélisation) par une offre fédérale adaptée	Nb de pass' sports de l'eau délivrés		17000		18500	20000	22000	25000
Favoriser le développement de l'activité (recrutement, fidélisation) par une offre fédérale adaptée	Nb de pass compétition délivrés		6000		7000	8000	9000	10000

Source : ministère chargé des sports juin 2014

### Affiliation

Montant de l'affiliation des clubs FFN (tarifs indissociables) :<sup>308</sup>

	Clubs « annuels »	Clubs « d'été »
<b>Affiliation</b>	145€	75€
<b>Agrément ENF</b>	32€	32€
<b>Cotisation assurance</b>	16€	16€
<b>informatisation</b>	60€	30€
<b>Annuaire fédéral</b>	23€	23€
<b>Communication interne</b>	111€	111€
<b>Total</b>	387€	287€
<b>Frais de gestion pour affiliation hors période</b>	92€	92€
<b>Total</b>	479€	379€

<sup>308</sup> Source FFN, AG de Millau du 5 avril 2014.

### 3.3 Moyens humains de la fédération

#### 3.3.1 Personnels exerçant les missions de conseiller technique sportif (CTS) auprès de la FFN

Ci-dessous, le tableau des effectifs nominatifs par fonction :

au 1 <sup>er</sup> février 2014					
NOM	Prénom	Date de naissance	Fonction	Grade statutaire	Nombre d'années à la FFN
AMARDEILH	Pierre	14/02/1951	C.T.R.	INSP. PAL JS	DD et DR jusqu'en juin 2010 ensuite CTN puis CTR
ANDRACA	Carolle	07/08/1960	C.T.R.	CTPS S CN <sup>309</sup>	1997-2002 DR Paris, 2002-2005 INSEP, depuis 2005 CTR natation
ANDRACA	Pierre	25/09/1958	CTN	PS CN	1995-2001 : en DD et DR puis depuis 2001 CTR, EN puis CTN
AUGUIN	Denis	28/04/1970	E.N.	EN PO	depuis 2009 EN
BACHELIER	Christophe	21/08/1960	CTN	PS CN	2005-2009 CTN, 2009-2012 EN, depuis CTN
BAILLON	Michel	29/03/1953	C.T.R.	PS HC	depuis 1989 CTR
BARALE	Frédéric	04/08/1958	CTN	PS CN	1989-2009 CTR depuis CTN
BARNIER	Romain	10/05/1976	E.N.	EN PO	depuis 2011 EN
BARRIERE	Philippe	28/04/1956	C.T.R.	PS HC	1986-1988 CAS en DD, depuis CTN en DR
BASSET	Dominique	21/08/1957	CTN	CTPS S CN	1986 EN, 1987-1989 collectivité, 1989-2001 EN aviron, 2001-2009 CTN aviron, 2009-2013 EN, depuis CTN natation
BEGOTTI	Marc	20/05/1958	C.T.R.	CTPS S CN	1998-2009- EN, depuis CTR
BEUNET	Maurice	02/12/1953	C.T.R.	PS HC	1992-1995 CAS en DD, depuis CTR
BOISSIERE	Eric	18/02/1951	CTN	PS HC	1986-1989 CAS, 1990-2014 CTR, depuis CTN
BOULONNOIS	Thierry	10/07/1963	C.T.R.	PS CN	CTR depuis 1994
BRAIZE	Eric	07/06/1971	CTN	PS CN	1996-1999 CAS, 1999-2000 dispo, 2003-2013 collectivité, depuis CTN
BRITTO	Joseph	21/02/1956	C.T.R.	PS HC	depuis 1986 CTR

<sup>309</sup> CTPS : conseiller technique et pédagogique supérieur / CTPS « S » : conseiller technique et pédagogique supérieur « sport »

PS : professeur de sport / PEPS : professeur d'éducation physique et sportive

CN : classe normale / HC : hors classe

BRUZZO	Florian	12/06/1982	E.N.	EN PO	depuis 2012 EN
CAPRON	Anne	18/02/1969	CTN	PS CN	1996-1999 CTN, 1999-2009 EN depuis CTN
CARRIER	Philippe	13/02/1955	C.T.R.	PS HC	1986-1997 DD et DR, 1998-2002 collectivité, depuis CTR
CASSAGNE	Patrice	05/03/1961	E.N.	PS CN	1991-2009 CAS DD et DR, depuis EN
CHRETIEN	Michel	04/04/1957	E.N.	PS HC	1994-1996 CAS, 1996-2013 CTR, depuis EN
CITERNE	Anne	02/05/1961	C.T.R.	PS CN	1986-1987 DR, depuis CTR
COCOUCHE	Michel	23/01/1955	C.T.R.	PS HC	depuis 1987 CTR
CROCHARD	Frédérique	14/12/1973	C.T.R.	PS CN	2000-2002 CAS, depuis CTR
DELEAVAL	Patrick	12/01/1958	E.N.	PS HC	1986-1998 CTR CTN, depuis EN
DREANO	Patrick	06/04/1955	C.T.R.	PS HC	1986-1987 CAS DD, 1988-1998 CTR, 1999-2002 MJS, 2003-2005 CTN triathlon, 2005-2007 collectivité, depuis CTR natation
DUCHATEAU	Cécile	26/04/1985	C.T.R.	PS CN	depuis 2008 CTR
DUMOULIN	Philippe	25/09/1955	E.N.	EN PO	1996 MJS, 1987-2001 DD, DR 2001-2009, EN 2009-2013 EN canoë kayak, depuis 2013 EN natation
EMPTOZ-LACÔTE	Gilles	15/12/1977	E.N.	EN PO	2002-2009 CTN, depuis EN
FARGEAS	Christian	28/10/1959	C.T.R.	PS CN	1990-1991 DR, depuis CTR
FONTANILLAS	Patricia	28/07/1964	CTN	PS CN	1995-2004 CAS DD, 2004-2005 formateur CREPS, 2005-2007 CTR, depuis CTN
GLAISE	André	24/05/1966	C.T.R.	EAPS catégorie B <sup>310</sup>	depuis 2009 CTR
GUIVARCH	Laurent	17/04/1981	CTN	PS CN	depuis 2008 CTN
HELLARD	Philippe	18/05/1966	CTN	CTPS S CN	1991-2002 DR, depuis CTN
HORTER	Lionel	25/07/1965	D.T.N.	DTN PO	1999-2013 EN, depuis DTN
HUOT-MARCHAND	François	18/03/1975	C.T.R.	PS CN	2005-2009 CTR, 2009-2013 CTN depuis CTR
ISSOULIE	Julien	04/07/1978	CTN	PS CN	depuis 2009 CTN
JAMET	Thierry	27/03/1963	C.T.R.	PS CN	depuis 1990 CTR

<sup>310</sup> L'intéressé est éducateur territorial des activités physiques et sportives (catégorie B de la fonction publique territoriale). Il est détaché sur un contrat de catégorie B.



LABEAU	Audrey	14/02/1985	C.T.R.	PS CN	2010-2012 ath. Ht niveau, depuis CTN
LACOSTE	Lucien	26/06/1956	CTN	CTPS S HC	1986-1989 DR, 1989-1990 MJS, 1990-1991 DR, 1991-2009 EN, depuis CTN
LAZZARO	Marc	10/11/1955	C.T.R.	PS HC	1986-2001 DD, 2001-2005 CTR, 2005-2013 CTN, depuis CTR
LE NOACH-BOZON	Sylvie	02/07/1955	CTN	PS HC	1986-1987 DR, depuis CTN
LEBAS	Hervé	16/02/1962	C.T.R.	PS CN	depuis 1996 CTR
LECAT	Stéphane	06/08/1971	C.T.R.	PS CN	2002-2006 CTN, depuis CTR
LEFRANC	Florence	20/01/1967	CTN	PS CN	1996-1998 CAS en DD, depuis CTN
LEVERRIER	Céline	03/10/1980	C.T.R.	PS CN	2010-2012 CAS en DR, depuis CTR
LIBOZ	Patrice	04/09/1966	C.T.R.	PS CN	1996-1999 DD, 1999-2003 DR, 2003-2011 formateur CREPS, 2011 CTR
MARECHAL	Delphine	21/09/1972	C.T.R.	PS CN	CTR depuis 2004
MARTINEZ	Richard	04/06/1958	E.N.	EN PO	1987-2003 DR, 2003-2005 CAS DR, depuis EN
MASSARDIER	Charlotte	12/10/1975	E.N.	PS CN	1998-2001 INSEP, 2001-31/12/2004 DR, 2005-2013 CTN, depuis EN
MATTIUSI	Jean-Michel	31/03/1956	CTN	PS HC	depuis 1987 CTN
MERLET	Christian	26/01/1958	C.T.R.	PS HC	collectivité 1986-2002, depuis CTR
MEYET	Pascale	24/01/1960	CTN	CTPS S CN	1987 au 22/12/1997 DR, 1997-au 20/07/ /2000 congé parental, 2000 au 14/11/2001 dispo, depuis CTN
MORIN	Jean-Louis	24/06/1955	C.T.R.	PS HC	1986-1991 CAS en DD, depuis CTR
MORINEAU	Maëva	13/03/1982	CTN	PS CN	2006-2008 CAS en DD, depuis CTN
NEUVILLE	Sylvie	18/08/1966	E.N.	PS CN	1991-1997 DR, 1997 au 30/10/2002 CAS en DD, 31/10/2002 au 14/02/2004 congé parental, 15/02/2004 au 29/02/2004 dispo, 2004-2013 CTR, depuis EN
NOLOT	David	26/11/1982	E.N.	PS CN	2005-2013 CTR, depuis EN
OBRY	Laure	02/07/1978	CTN	PS CN	depuis 2006 CTN

PEDROLETTI	Michel	20/10/1950	CTN	CTPS S CN	1986-1987 DR, 1986-1989 MJS, depuis CTN
PELLERIN	Fabrice	07/02/1972	E.N.	EN PO	depuis 2011 EN
PETIT	Odile	24/11/1963	CTN	CTPS S CN	1988 INSEP, 1989-1993 DR, 1993-2013 EN, depuis CTN
PIEDNOIR	Annabelle	08/02/1978	C.T.R.	PS CN	depuis 2004 CTR
PIERRE	Frédéric	03/07/1969	C.T.R.	PS CN	depuis 1996 CTR
PLANCHE	Marc	12/12/1953	CTN	PS HC	depuis 1986 CTN
PORCU	Noël	29/01/1986	C.T.R.	PS CN	depuis 2011 CTR
QUINT	Patricia	03/01/1952	CTN	PS HC	1986-1987 CAS en DD, 1998-2001 DR, 2002-2013 EN depuis 2013 CTN
RATHIER	Magali	02/12/1974	C.T.R.	PS CN	1998-2006 INSEP, depuis 2006 CTR
REBOURG	Eric	06/04/1973	CTN	PS CN	1996-2008 CTR, depuis CTN
REY	Jean-Lionel	03/10/1970	CTN	PS CN	1993-1994 INSEP, 1994-1997 DR, depuis CTN
RIBAULT	Corinne	05/07/1964	E.N.	PS CN	1991-2004 CTR, 2004-2009 CTN, depuis EN
RIFF	Anne	25/12/1967	C.T.R.	P EPS CN	depuis 1992 CTR
ROCHAS	Alexandre	27/02/1981	CTN	PS CN	depuis 2009 CTN
ROSSET	Séverine	07/04/1973	C.T.R.	PS CN	2002-2011 CTR, 2011 au 31-10 2012 dispo, depuis CTR
SCHERER	Nicolas	09/09/1979	C.T.R.	PS CN	depuis 2009 CTR
SCHOTT	Franck	16/05/1970	C.T.R.	PS CN	1998-1999 INSEP, 1999-2003 DR, 2003-2008 CAS à la Réunion, depuis 2008 CTR
STEPHAN	Véronique	28/09/1963	C.T.R.	PS CN	1987-2004 DR, 2004-2007 DD Martinique, depuis CTR
TRANCHARD	Benjamin	04/01/1980	C.T.R.	PS CN	2010-2012 DR, depuis CTR
VARIENGIEN	Eric	26/06/1956	C.T.R.	PS HC	1986-2014 CTR, depuis CTN
VIAL	Philippe	12/01/1968	C.T.R.	PS CN	depuis 1998 CTN
WESTRICH	Denis	01/05/1969	C.T.R.	PS CN	1993-1995 DR, depuis CTR

Source : ministère chargé des sports (DS/CGO-CTS) / février 2014

Cf. en [annexe 34](#) le trombinoscope de l'effectif au 1<sup>er</sup> janvier 2014 des personnels du ministère chargé des sports exerçant des missions de CTS auprès de la FFN

### 3.3.1.1 *Le directeur technique national*

Depuis 1962, 8 directeurs techniques nationaux se sont succédé : Pierre Barbit (1962-1964), Lucien Zins (1964-1972), Gérard Garoff (1973-1982), Patrice Prokop (1982-1994), Jean-Paul Céménçon (1994-2001), Claude Fauquet (2001-2008), Christian Donzé (2009-2012) et Lionel Horter, actuellement en fonction depuis le 1<sup>er</sup> mars 2013, date de sa nomination officielle.

Lionel Horter est né le 25 juillet 1965 à Mulhouse. Ancien nageur de haut-niveau spécialiste du papillon<sup>311</sup>, il s'est reconverti et spécialisé à partir de 1987, à 22 ans, dans l'entraînement.<sup>312</sup> Officiant au club du Mulhouse Olympic Natation (MON), un des pôles France de la natation, il a entraîné notamment Amaury Leveaux, Aurore Mongel, Sébastien Rouault et Nicolas Rostoucher, multiples médaillés dans les rendez-vous internationaux. Il avait entraîné auparavant Roxana Maracineanu, première championne du monde de la natation française et vice-championne olympique en 2000 à Sydney et a été brièvement en 2008 l'entraîneur de Laure Manaudou à Mulhouse. Au retour de ces J.O et durant une dizaine d'année (2001-2012), il s'est pleinement investi dans le projet de réalisation et de développement des nouvelles installations du MON.

En février 2009, après la désignation de Christian Donzé comme DTN, il avait été nommé «entraîneur national, coordonnateur des collectifs olympique et monde ».

Recruté en CDI sur la base d'un contrat de préparation olympique (CPO), il a passé avec succès les épreuves du concours du professorat de sport en avril 2014 par la voie dite « Sauvadet » et effectuera son stage à compter du mois de septembre.

Son père, Laurent Horter, est un ancien sportif de haut niveau, champion de France de natation et de water-polo. Titulaire depuis 1963 du brevet d'État, il a été cadre technique du ministère chargé des sports en Alsace depuis cette même année jusqu'à son départ en retraite en 1993. De 1965 à 1992, il a entraîné les équipes de France de natation.

En 1988, il a été élu président du comité régional d'Alsace et président du comité départemental du Haut-Rhin et a été constamment réélu jusqu'à ce jour. Il est membre fondateur du MON dont il a été élu président en 1992, après avoir assuré la direction technique du club depuis sa création en 1962.

Sa mère, Marie-Octavie Horter, est notamment présidente du MON et membre du comité directeur de la FFN.<sup>313</sup>

Son frère, Franck Horter, également ancien nageur de haut niveau,<sup>314</sup> est aujourd'hui directeur Europe de la société « TYR SPORT Inc ».<sup>315</sup>

---

<sup>311</sup> 6 fois champion de France du 200 m papillon entre 1982 et 1984 ; recordman de France du 200 m papillon en 1984 ; 6 sélections en Equipe de France.

<sup>312</sup> Il est titulaire des BEES premier et deuxième degrés (1989).

<sup>313</sup> Elle a démissionné de ses fonctions de vice-présidente de la FFN à la nomination de son fils Lionel comme DTN en 2013.

<sup>314</sup> Sélectionné pour les JO de Barcelone (1992).

<sup>315</sup> Société signataire avec la FFN d'un contrat pluriannuel de partenariat depuis le 15 septembre 2012 (cf. annexe 20).

*La participation aux réunions des instances dirigeantes de la FFN (bureau, comité directeur, commissions...) et un positionnement fort et lisible auprès du président de la fédération caractérisent le début de l'exercice de Lionel Horter en qualité de DTN.*

A la différence de certains de ses collègues DTN, il n'exerce pas la responsabilité de directeur général. Il ne souhaite pas d'ailleurs exercer de fonctions administratives particulières au sein de la FFN en dehors de celles liées à l'exercice de ses missions de directeur technique.

S'agissant des modalités d'organisation et de fonctionnement ainsi que des méthodes de travail, Lionel Horter, domicilié à Riedisheim à proximité de Mulhouse,<sup>316</sup> n'est pas présent tous les jours au siège fédéral à Pantin. Il a indiqué à la mission :

- qu'il s'efforçait d'y être « en fin de semaine, en privilégiant les jeudis et vendredis<sup>317</sup> (prolongés parfois des samedis et dimanches) pour participer aux réunions des instances fédérales (bureau, bureau élargi, comité directeur) » ;
- qu'il avait « tous les 15 jours une réunion avec les DTN/A et une tous les mois avec les directeurs des disciplines » sans toutefois pouvoir fournir à la mission de compte-rendu de ces réunions ;
- qu'il travaillait beaucoup par échanges de courriels et de SMS et surtout par échanges téléphoniques ;
- qu'il faisait un point téléphonique chaque lundi avec le président Francis Luyce, celui-ci étant suivi en tant que de besoin d'un courriel ;
- que le rôle de son assistante (qu'il qualifie d' « assistante permanente parfaitement au fait des différents dossiers ») était important.

Le DTN a mis un accent tout particulier sur son approche et sa démarche consistant à privilégier la responsabilisation de ses collaborateurs directs (DTN adjoints et directeurs de disciplines) qui bénéficient de sa part de délégations importantes.

*La mission s'étonne de la faible présence de L. Horter au siège fédéral qui ne paraît pas compatible avec les responsabilités et la charge de travail d'un DTN d'une fédération olympique majeure.*

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

<sup>316</sup> Cf. article dans Sport Plus du 27 mars 2014 : « Lionel Horter, le DTN de province ».

<sup>317</sup> Dans le même article cité supra, cf. également la présentation détaillée d' « une journée ordinaire » de L. Horter : « 5h 35, le TGV quitte Mulhouse pour Paris... 8h35, le TGV arrive en gare de Lyon... 9h07, L. H arrive au siège de la FFN à Pantin... 20h23 départ du dernier train pour Mulhouse. Ce soir là (comme toutes les veilles de réunion du bureau exécutif – tous les 15 jours- ou du comité directeur -toutes les six semaines- L.H restera à Paris ».



[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]



[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]





### 3.3.1.2 Constats et enseignements sur la fonction de DTN de la FFN

De 1962 à 2008, le temps de fonction moyen d'un DTN a été d'un peu plus de 7 ans<sup>321</sup>. Après le premier, P. Barbit dont la durée de mandat a été la plus courte (2 ans de 1962 à 1964), 5 DTN se sont ensuite succédé en 44 ans, de 1964 (L. Zins) à 2008 (fin des fonctions de C. Fauquet), soit une durée moyenne proche de 9 ans.

Il est intéressant de faire trois comparaisons :

- a) avec les situations constatées en matière de durée moyenne des missions de DTN assurées au sein d'autres fédérations sportives ;
- b) avec les durées des mandats des présidents de la FFN : de 1921 à aujourd'hui (soit sur 73 ans), 7 présidents ont été élus.<sup>322</sup> La durée moyenne du mandat présidentiel est de près de 12 années. Les 3 derniers titulaires cumulent à eux seuls à l'heure actuelle 50 années de mandats (de 1964 à 2014), soit plus de 16 ans en moyenne. Francis Luyce, dont le 6<sup>ème</sup> mandat est en cours, compte à lui seul, à ce jour, 21 années de présidence. *Depuis le début des années 60, les durées des mandats des présidents sont en conséquence supérieures significativement à celles des DTN ;*
- c) entre les nombres de DTN, interlocuteurs des présidents respectifs, depuis la nomination du premier directeur en 1962. La grille de correspondance s'établit comme suit :
  - G. Rigal/un DTN (P. Barbit) ;
  - A. Soret/ 2 DTN (L. Zins, G. Garoff) ;
  - H. Sérandour/ 2 DTN (G. Garoff ; P. Prokop) ;
  - F. Luyce / 5 DTN (P. Prokop ; J-P Cléménçon ; C. Fauquet ; C. Donzé ; L. Horter).

---

<sup>321</sup> Si l'on met à part les cas de C. Donzé (décédé alors qu'il était en fonction et qui aurait pu être reconduit dans ses responsabilités fin 2012) et de L. Horter (qui a pris ses fonctions début 2013).

<sup>322</sup> Cf. supra le développement consacré aux présidents de la FFN.

*La présidence actuelle de Francis Luyce constitue incontestablement une période très spécifique de l'histoire et de la vie de la FFN.*<sup>323</sup>

*Une nomination du DTN, en 2013, en rupture par rapport aux pratiques antérieures de la FFN*

Depuis la nomination du troisième DTN (G. Garoff en 1973), les directeurs successifs présentaient des profils professionnels très semblables. Possédant un bon bagage universitaire, ils étaient professeurs d'éducation physique et sportive,<sup>324</sup> détachés au sein du ministère chargé des sports avant d'y être intégrés à leur demande à partir de la création du concours de recrutement de professeurs de sport en 1985.

Les deux premiers DTN de la natation étaient des entraîneurs reconnus (et même renommé s'agissant de L. Zins).

Avec la nomination de L. Horter, apparaît la volonté claire d'une part de retenir un homme de terrain qui y a exercé tous les métiers de la natation<sup>325</sup>, d'autre part de travailler avec un cadre qui connaît très bien les élus fédéraux.<sup>326</sup> La fédération a en outre le souci de privilégier dans cette fonction l'expérience pratique plus que l'aspect « technocratique »<sup>327</sup> et de revenir aux fondamentaux que sont l'entraînement et la relation directe entraîneur/entraîné.<sup>328</sup>

Très proches de leur ministère d'appartenance, les DTN en fonction depuis 1973 le fréquentaient avec régularité -voire pour certains avec assiduité- tant au plan national (direction des sports en particulier mais également direction chargée des ressources humaines) qu'au plan territorial (directions régionales et départementales de la jeunesse et des sports, établissements publics nationaux : INSEP et CREPS). Si cette connaissance était géographique, les DTN de la FFN et leurs collaborateurs concouraient également très directement à l'homothétie des organisations (État/fédération, directions régionales/comités régionaux, directions départementales/comités départementaux). Un effectif élevé de CTS au dessus de la centaine<sup>329</sup> permettait cette similitude des organisations dont les CTR et les CTD constituaient les courroies de transmission privilégiées. Par ailleurs, ces personnels avaient

---

<sup>323</sup> Sur ses différents parcours, cf. le développement sur la gouvernance de la FFN. On peut également préciser que F. Luyce a été conseiller technique sportif (CTR) durant un an en région Normandie (1972).

<sup>324</sup> Ayant souvent effectué leur formation à l'ENSEPS, prédécesseur de l'INS/INSEP

<sup>325</sup> Cf. interview de F. Luyce dans Sport Plus du 27 mars 2014 : « Lionel [Horter] représente pour moi la personne possédant toutes les qualités requises pour mener à bien la mission de DTN. Si on additionne toutes ses compétences de nageur, d'entraîneur et de directeur de l'équipe de France, des fonctions toutes exercées avec succès, il est l'homme de la situation... »

<sup>326</sup> Cf. interview cité supra : « ensuite, Lionel [Horter] représente en termes de génétique des assurances. Il est du cru avec des origines, ses parents Marie-Octavie et Laurent, très attachés à la cause... ».

<sup>327</sup> Cf. interview cité supra : « Initialement, ma crainte était que Lionel [Horter] a toujours été un technicien et pas un administratif... Il n'a pas fait ses classes au siège de la fédération. Or, à ma très grande stupéfaction, il s'est adapté très vite au système. Nous avons quelque chose de commun... Comme moi, Lionel a fait l'université de la rue. On a appris sur le tas en passant par toutes les étapes de la discipline... ».

<sup>328</sup> Retrouvant ici le schéma qu'avait connu la FFN (et ses présidents) avec ses deux premiers DTN.

<sup>329</sup> La FFN a compté jusqu'à 112 CTS en 1989 (cf. le développement qui leur est consacré infra) grâce notamment à la transformation de postes de « faisant fonction » ou de conseillers d'animation sportive (CAS) en postes de conseillers techniques départementaux (CTD).



pour clair objectif et perspective d'avenir de « faire carrière » au sein du ministère chargé des sports.<sup>330</sup>

N'appartenant pas à ce réseau jeunesse et sports et n'étant pas à cette époque fonctionnaire, c'est fort logiquement qu'à sa nomination, L. Horter connaissait peu les modalités de fonctionnement du ministère.<sup>331</sup>

Ses prédécesseurs n'avaient pas été sportifs de haut niveau ou bien peu et la légitimité de leurs interventions et de leurs discours ne se fondaient pas sur la reconnaissance de leurs performances sportives mais bien sur leur niveau d'expertise acquis et développé dans les études et confortés par des allers retours savoirs/terrain.

L. Horter a été sportif de haut niveau et membre de l'équipe de France sur une période assez brève avant d'être plus de 15 ans un entraîneur reconnu d'athlètes ayant enregistré des résultats de tout premier ordre. Sa légitimité se fonde donc sur ce double passé de sportif de haut niveau et d'entraîneur.

Les précédents DTN tiraient leur savoir-faire et leur savoir être de leurs responsabilités antérieures d'EN, de CTN ou plus fréquemment de CTR et avaient une très bonne connaissance des réseaux institutionnels et des stratégies des acteurs.

Bien qu'il soit cadre technique bénéficiant d'un CPO, L. Horter n'appartenait pas à proprement parler à la corporation des CTS avec ses codes propres et ses réflexes.

L'un des principaux points communs de ceux qui l'ont précédé était de finaliser et d'afficher haut et fort une ambition et une vision stratégique d'ensemble pour la fédération. Indéniablement, ils n'entendaient pas limiter leurs responsabilités au seul « T » de « Technique », intégré dans DTN. Pour eux, il fallait agir pour transformer l'organisation et le fonctionnement de la fédération parce que seule cette démarche serait de nature à engendrer les résultats attendus lors des grands rendez-vous sportifs internationaux. Ils se voulaient, même si le terme ne fera florès que plus tardivement, « managers de la performance » mais d'une performance globale de la FFN. Pour eux en effet, le DTN et la DTN ne pouvaient être absents de sujets structurants, comme ceux du développement ou de la formation, pour bien appréhender la dimension sportive. Considérant avoir une action permanente de structuration globale de la fédération, ils estimaient que seule cette vision globale pourrait leur permettre de faire bouger les lignes. Pour rendre plus performant le secteur sportif, il était bon d'avoir une approche multi-secteurs, la DTN étant appréhendée comme instrument et outil de l'indispensable transformation fédérale. On perçoit vite les tensions et même les conflits susceptibles d'être engendrés par une telle approche d'autant qu'elle était revendiquée et théorisée.

---

<sup>330</sup> Ainsi, à titre d'illustrations, après 23 années passées auprès de la FFN en qualité de CTS (3 comme CTR en Ile-de-France, 8 comme entraîneur national, adjoint au DTN, 12 comme DTN), P. Prokop a exercé en qualité de directeur adjoint de la Préparation Olympique (PO), puis de directeur de CREPS (de Dijon, 10 ans et de Mâcon pendant 3 ans). Après avoir été DTN, C. Fauquet a été notamment directeur général adjoint de l'INSEP (2010-2012).

P. Prokop, JP Cléménçon, C. Fauquet et C. Donzé ont, au plan statutaire, accédé au corps des conseillers techniques et pédagogiques supérieurs (CTPS).

<sup>331</sup> Devant la mission, L. Horter a fait référence aux « contraintes générées par la direction des sports sans qu'elle ne s'en rende vraiment compte car elle sous-estime le fait et la réalité que la FFN est une fédération à 5 disciplines olympiques ».

Pour L. Horter, le monde des élus et celui des techniciens sont bien distincts et ont vocation à le rester. Si lors d'un de ses entretiens avec la mission, il a mis l'accent sur le fait que le DTN « *est positionné entre deux mondes* », il s'agit pour lui de celui du ministère chargé des sports (DS) et de celui de la fédération qui ont chacun des rythmes et des calendriers différents. Sa perception de ses missions et de son rôle de DTN ne le confinent pas à la seule dimension de la performance sportive. Celle-ci reste toutefois centrale et il ne lui semble pas nécessaire d'empiéter sur ce qu'il considère relever de la sphère du « politique » pour faire prendre en compte ses besoins.<sup>332</sup>

Les relations entretenues jusqu'ici par le président avec le nouveau DTN sont, de l'avis des deux intéressés et de leurs entourages professionnels à la FFN, radicalement différentes de celles que F. Luyce entretenait avec les 3 DTN précédents (JP Cléménçon, C. Fauquet et C. Donzé).<sup>333</sup> <sup>334</sup> Dans leurs entretiens avec la mission, les deux intéressés ont très fréquemment fait référence à la confiance et à la transparence « *qui guident et doivent guider en permanence leurs relations* » (au cours de l'entretien du 20 mai 2014, F. Luyce a insisté sur sa conception d'un président s'appuyant sur deux piliers situés, pour lui, à égalité : le DG et le DTN).

La succession entre DTN relevait d'une forme de passage de témoin avec, en tout état de cause, un tuilage entre le partant et l'arrivant. Le DTN partant était sollicité pour proposer des noms de possibles successeurs. Le cadre pressenti avait exercé des responsabilités sensées l'avoir peu ou prou préparé à cette nouvelle fonction (sans qu'il ne le sache toujours) et était donc connu.<sup>335</sup> Il avait été parfois adjoint du DTN (P. Prokop auprès de G. Garoff, JP Cléménçon auprès P. Prokop et C. Fauquet auprès de JP Cléménçon). Si certains ont pu y voir dans ce processus une forme d'adoubement, d'autres de cooptation, par les pairs, il était prioritairement destiné dans l'esprit des directeurs partant à éviter toute rupture avec la culture qu'ils avaient instaurée tout en contribuant à l'apport de nécessaires évolutions et adaptations.

Lors du choix du DTN, il y a eu clairement une volonté, notamment de la part du président de la fédération, de mettre un terme aux modalités et aux pratiques antérieures.<sup>336</sup>

Quatre des candidats étaient fonctionnaires (T. Boulonois, CTR, P. Cassagne<sup>337</sup>, P. Deléaval, Ph. Dumoulin) et un était agent contractuel (L. Horter). C'est lui qui a été retenu par F. Luyce

---

<sup>332</sup> L. Horter a insisté sur le fait qu' « *il [était] très fréquemment présent aux côtés du président [...] qui a confiance dans le DTN qu'il a choisi* ».

Cf. également l'interview de F. Luyce dans Sport Plus du 27 mars 2014 : « *C'est le président qui choisit son DTN et ce n'est pas le DTN qui choisit le président [...] C'est lui le bras armé du président...* ».

<sup>333</sup> Patrice Pokop n'a travaillé que 18 mois comme DTN avec le président Luyce et les 2 intéressés ont indiqué à la mission que leurs relations n'avaient pas posé de difficultés particulières.

<sup>334</sup> L. Horter a précisé à la mission que la bonne qualité des relations entre lui-même et le président était la conséquence d' « *une très longue habitude de fonctionnement avec les élus [...] parce que son père et sa mère sont élus de très longue date et exercent des responsabilités associatives électorales tant au plan national qu'au plan local depuis très longtemps* ».

<sup>335</sup> Avant d'être nommé DTN en 1973, Gérard Garoff avait été 5 ans CTR en Bretagne avant de devenir, de 1967 à 1972, censeur du lycée climatique de Font-Romeu.

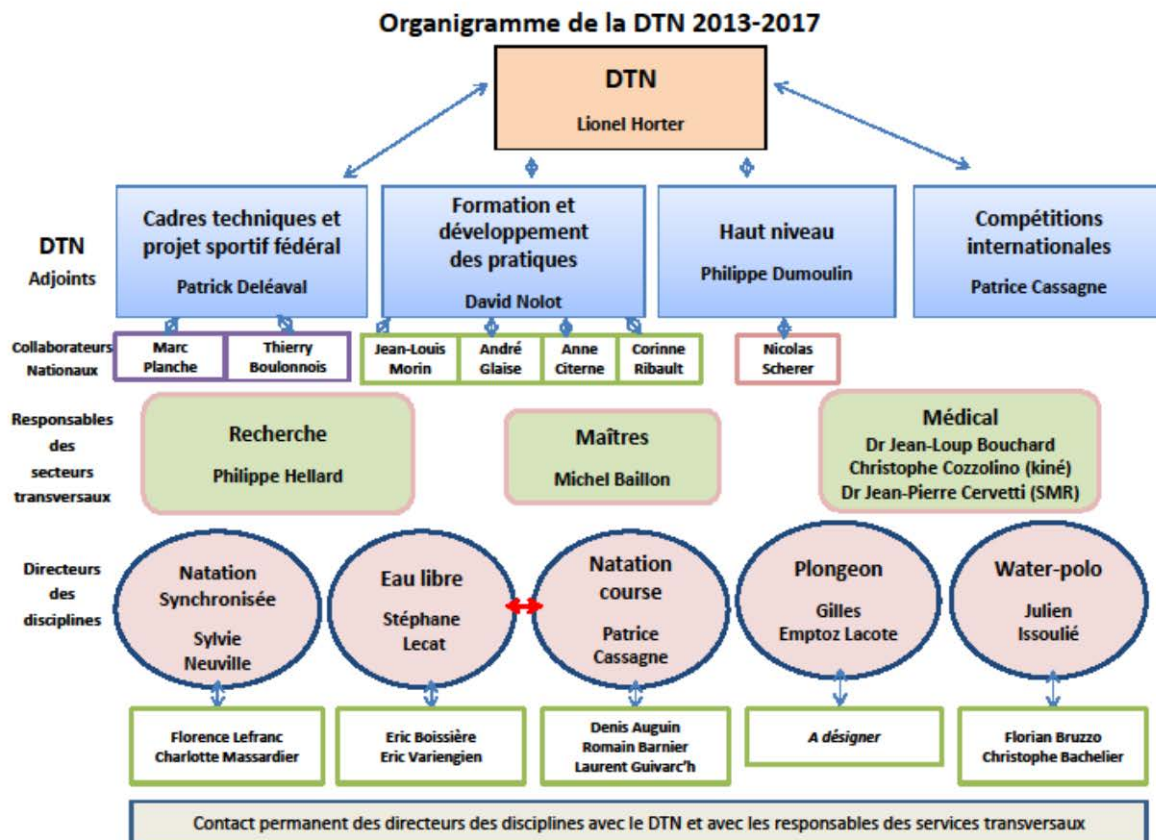
<sup>336</sup> Pour la première fois depuis un demi-siècle, une AG fédérale électorale (2 décembre 2012 au CNOSF à Paris) s'est tenue sans la présence d'un DTN, C. Donzé étant décédé le 21 octobre précédent et le nouveau n'ayant pas encore été désigné.

<sup>337</sup> P. Cassagne a ensuite annoncé le retrait de sa candidature.

bien que, selon des informations concordantes recueillies par la mission, l'unanimité du bureau ne se soit pas faite sur son nom ce qui a contraint le président à utiliser sa voix pour faire acter ce choix.

### 3.3.1.3 La direction technique nationale

Organigramme (septembre 2013, source DTN)



La DTN de la FFN bénéficie actuellement de 15 contrats dits de préparation olympique (CPO) :<sup>338</sup>

<sup>338</sup> Une modification devrait intervenir très prochainement dans la mesure où Corinne Ribault, qui bénéficiait à ce titre d'un CPO, a quitté ses fonctions de coordonnatrice du pôle France de natation synchronisée. Sur ces 15 CPO, 5 bénéficiaient à des cadres sous contrat (Denis Auguin, EN, Romain Barnier, EN, Florian Bruzzo, EN, Fabrice Pellerin, EN et Lionel Horter, DTN, qui vient de réussir le concours du professorat de sport (cf. supra).

## Contrats ACPO (administration centrale) : 15

### DTN : missions transversales

Lionel HORTER – DTN

Patrice CASSAGNE – DTNA

Patrick DELÉVAL – DTNA

Philippe DUMOULIN – DTNA

David NOLOT – DTNA

Corinne RIBAULT - Formation

### Natation course

Denis AUGUIN

Romain BARNIER

Michel CHRETIEN

Richard MARTINEZ

Fabrice PELLERIN

### Natation synchronisée

Charlotte MASSARDIER

Sylvie NEUVILLE

### Plongeon

Gilles EMPTOZ-LACOTE

### Water-polo

Florian BRUZZO

La mission a noté que 3 DTN/A sur les 4 actuels (Patrick Deléaval chargé des cadres techniques et projet sportif fédéral et Philippe Dumoulin, chargé du haut niveau<sup>339</sup>) avaient été candidats au poste de DTN après le décès de C. Donzé. En outre, Patrice Cassagne, DTN/A chargé des compétitions internationales et directeur de la natation course, avait fait état initialement de son intention d'être candidat au poste de DTN avant de se retirer.

La nouvelle direction technique nationale compte 16 cadres qui ont la qualité de CTS : le DTN, 4 DTN/A, 5 directeurs de discipline<sup>340</sup> et 7 chargés de missions nationales transversales<sup>341</sup> auxquels s'ajoutent les 3 responsables des secteurs dits transversaux,<sup>342</sup> soit 19 personnes, « *appelées à travailler au quotidien avec le DTN* ». <sup>343</sup>

Sur les 4 DTN/A (contre 3 auparavant), 3 sont nouveaux dans cette fonction et sur les 5 directeurs de discipline (anciennement dénommés adjoints au DTN), 4 sont nouveaux.

Selon ce qu'il a déclaré à la mission, le DTN a mis en place un mode de fonctionnement avec ses collaborateurs :

- réunion tous les 15 jours qu'il tient avec les 4 DTN/A et son assistante (les jeudis ou les vendredis, fréquemment en amont de réunions des instances fédérales) ;

<sup>339</sup> Le DTN a demandé en mars 2014 au ministère chargé des sports (DS) de mettre fin aux missions de DTN/A assurées par Philippe Dumoulin. L'instruction de ce dossier était en cours au moment de la finalisation de présent rapport.

<sup>340</sup> Dont l'un (P. Cassagne) est également directeur d'une discipline, la natation course

<sup>341</sup> Désignés sous le terme « collaborateurs nationaux » : 2 auprès du DTN/A chargé du suivi des CTS et du projet sportif fédéral ; 4 auprès du DTN/A chargé de la formation et du développement ; un auprès du DTN/A chargé du haut-niveau.

<sup>342</sup> Secteurs « Recherche », « Maîtres » et « Médical ».

<sup>343</sup> Cf. document DTN : « *Mise en place du nouvel organigramme et du fonctionnement interne de la DTN* » du 14 avril 2014, remis à la mission.

- réunion toutes les 4 à 6 semaines qu'il tient avec l'équipe DTN au complet (DTN/A, directeurs des disciplines, chargés de missions nationales transversales, assistante) les jeudis ou les vendredis pour les mêmes raisons ;
- information systématique qu'il demande aux membres de son équipe sur tous les projets de courriers à destination des partenaires institutionnels concernant leur secteur de responsabilité.

*Comme indiqué supra, la mission n'a pas été en mesure de vérifier cette présentation du DTN, aucun compte-rendu ou relevé de conclusions écrit n'étant établi à l'issue de ces réunions. Par ailleurs, plusieurs interlocuteurs ont fait état au cours de leur audition de la difficulté éprouvée par le DTN à tenir l'organisation et le fonctionnement présentés. Tous ont souligné que la part la plus importante des échanges était réalisée par téléphone et complétée par des courriels et des SMS.<sup>344</sup>*

*A l'inverse, la mission a noté la présence très marquée au siège de deux DTN/A (Patrick Deléaval et David Nolot). Jusqu'à la fin du mois de janvier dernier, c'était également le cas de Philippe Dumoulin dans ses fonctions de DTN/A chargé du haut niveau.*

<sup>345</sup> <sup>346</sup>

*Sur le fondement des constats opérés, il est par ailleurs apparu à la mission que Lionel Horter ne semblait pas pleinement désireux d'inscrire dans la durée son avenir professionnel comme DTN de la FFN.*

### **3.3.1.4 Les conseillers techniques sportifs**

#### **1- Un effectif significatif de CTS**

Avec 80 CTS (24 femmes et 56 hommes), la FFN se place au 3<sup>ème</sup> rang des fédérations sportives les mieux dotées par le ministère chargé des sports derrière l'athlétisme (93) et le ski (83). Elle se situe assez largement devant le football (66), le tennis (54), l'équitation (33), le judo (71), le basket-ball (63), le handball (63) et le golf (15), ces 6 fédérations ayant pourtant nombres de licences et de clubs significativement plus élevés que la natation.

*Le tableau ci-dessous présente, à titre de comparaison, les ratios « licences / CTS » et « clubs / CTS » pour ces 6 fédérations sportives et la FFN <sup>347</sup> :*

<sup>344</sup> La plupart des DTN qui se sont succédé entre 1973 et 2012 étaient très présents physiquement au siège de la fédération, notamment J-P Cléménçon et C. Fauquet.

<sup>345</sup> P. Cassagne, DTN/A chargé des compétitions internationales et directeur de la natation course, est domicilié en Loire-Atlantique et Gille Emptoz-Lacote, directeur du plongeon, à Bordeaux

<sup>346</sup> Les élus fédéraux, et plus particulièrement ceux du bureau, sont très présents au siège. C'est notamment le cas du président, du secrétaire général, Michel Sauget et du trésorier général, Jean-Paul Vidor.

<sup>347</sup> Si l'examen de ces ratios est intéressant, les nombres de licences et de clubs ne doivent pas être les seuls éléments à prendre ici en considération. La FFN est en effet délégataire pour 5 disciplines olympiques et si des passerelles et des passages de cadres et de sportifs entre natation course et eau libre sont aisées et pratiquées actuellement par la DTN au titre de la détection et de la préparation d'athlètes, l'exercice se révèle plus délicat pour les autres disciplines. En outre, les compétences fortes des entraîneurs dans une nage et/ou sur une distance donnée ne sont pas toujours facilement interchangeables.

	CTS	Licences		Clubs	
		Nb	Ratio	Nb	Ratio
<b>Football</b>	66	2 002 398	30 339	17 753	269
<b>Tennis</b>	54	1 103 528	20 436	8 037	149
<b>Equitation</b>	33	694 480	21 045	8 663	263
<b>Judo</b>	71	577 301	8 131	5 768	81
<b>Basket-ball</b>	63	491 271	7 798	4 745	75
<b>Handball</b>	63	500 651	7 947	2 396	38
<b>Golf</b>	15	414 306	27 620	665	44
<b>Natation</b>	80	303 985	3 800	1 308	16

## 2- Une diminution marquée du nombre de CTS au cours des vingt dernières années

La situation de la FFN s'est cependant dégradée dans ce domaine depuis une vingtaine d'années par rapport à son état le plus favorable atteint en 1989 (112 CTS).<sup>348</sup>

A partir de 1993 et jusqu'en 2013, le nombre de CTS a diminué de 28 % (- 32) et est désormais de 80.

Le tableau ci-après présente l'évolution depuis 2005 :

Périodes	CTR	CTN	EN	DTN	Total
31 décembre 2005	50	20	14	1	85
31 décembre 2006	52	19	14	1	86
31 décembre 2007	50	20	14	1	85
31 décembre 2008	49	22	12	1	84
31 décembre 2009	46	25	14	1	86
31 décembre 2010	43	24	13	1	81
31 décembre 2011	41	26	14	1	82
31 décembre 2012	43	27	14	1	85 <sup>349</sup>
31 décembre 2013	40	25	14	1	80
1 <sup>er</sup> janvier 2014	40	25	14	1	80

Source : ministère chargé des sports

<sup>348</sup> Le premier CTS a été nommé en 1953 (Jean Boiteux, champion olympique du 400 mètres aux JO d'Helsinki de 1952) et le deuxième en 1956 (René Schoch). Le nombre de CTS passera de 13 en 1962 (avec Pierre Barbit, premier DTN de la natation) à 112 en 1989.

<sup>349</sup> Le nombre réel de personnels du ministère exerçant des missions de CTS auprès de la FFN était de 84 au 31 décembre 2012, le DTN en fonction (C. Donzé,) étant décédé le 21 octobre 2012 et son successeur ayant été nommé le 28 janvier suivant. C. Donzé ayant exercé son mandat durant les dix premiers mois de 2012, il était cohérent de le prendre en compte dans les effectifs décomptés (par dérogation à l'application stricte de la date du 31 décembre de l'année de référence).

Ci-dessous, tableau de l'évolution pour l'ensemble des CTS sur la période 2006-2013 :

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Evol. 2006-2013
D.T.N.	59	59	60	61	65	65	63	65	+10 %
E.N.	353	350	346	343	345	341	340	333	-6 %
CTN	447	467	498	528	558	608	623	615	+38 %
CTR	798	781	747	732	710	681	671	632	-21 %
CTD	2								-100 %
Divers	16	14	14	12	9	7	6	6	-63 %
<b>Total</b>	<b>1 675</b>	<b>1 671</b>	<b>1 665</b>	<b>1 676</b>	<b>1 687</b>	<b>1 702</b>	<b>1 703</b>	<b>1 651</b>	<b>-1 %</b>

*Nota* : Si la situation quantitative et qualitative des CTS placés auprès de la FFN apparaît en conséquence favorable par rapport aux autres fédérations sportives, plusieurs responsables (élus et techniciens) de la fédération ont fait état auprès de la mission d'un sentiment de frustration par rapport à la baisse des effectifs<sup>350</sup>.

3- Une répartition actuelle qui traduit des choix explicites privilégiant notamment l'échelon national

Ci-dessous le tableau de répartition des CTS par discipline de 2006 à 2013 :

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Evol. 2006-2013	
Natation course	14	13	13	13	13	13	13	13	-1	- 7 %
Natation synchronisée	12	12	13	13	14	13	12	10	-2	- 16,6 %
Plongeon	4	4	4	4	4	5	5	5	+1	+ 25 %
Water-polo	10	10	11	11	9	9	10	10	=	0 %
Eau libre	2	2	2	2	2	3	4	4	+2	100 %
Missions transversales	44	44	41	43	39	39	41	38	-6	- 13,6 %
<b>Total</b>	<b>86</b>	<b>85</b>	<b>84</b>	<b>86</b>	<b>81</b>	<b>82</b>	<b>85</b>	<b>80</b>	<b>-6</b>	<b>- 7 %</b>

Source : FFN/DTN mai 2014/ situation des effectifs arrêtée au 31 décembre de chaque année

*Nota* : 79 CTS depuis le 1<sup>er</sup> avril 2014 (départ en disponibilité d'une CTN du plongeon).

Sur les 38 CTS identifiés prioritairement sur des missions dites transversales au 31 décembre 2013, 9 d'entre eux exercent des missions exclusivement nationales : le DTN, les 4 DTN adjoints ainsi que 4 CTN (un responsable du département recherche et optimisation de la performance, un chargé des publications fédérales, une chargée du suivi des pôles France à l'INSEP et une de la formation des athlètes de haut-niveau).

3 disciplines sont stables en termes d'effectifs de CTS depuis 8 ans à plus ou moins un (natation course, plongeon et water-polo) alors que sur la même période l'eau libre a doublé

<sup>350</sup> La FFN ne compare pas sa situation actuelle à celle d'autres fédérations sportives mais fait d'abord le constat d'une baisse importante de ses effectifs CTS au cours des 20 dernières années et d'un état actuel moins favorable qu'il ne l'était au début des années 90.

son effectif (passant de 2 à 4) et que la natation synchronisée -qui est la plus affectée par ces baisses- a perdu presque un tiers du sien (passant de 14 en 2010 à 10 en 2013).

Il faut noter que la réduction des effectifs a porté principalement entre 2006 et 2013 sur les CTR avec une baisse de -12 soit 23 % (52 contre 40<sup>351</sup>).

#### 4- Etude statistique relative aux CTS placés auprès de la FFN

**Cette étude statistique détaillée est présentée en annexe 36.**

#### 5- Appréhension des missions nationales et territoriales par les CTS

La mission a analysé la question du nombre de CTS afin d'apprécier s'il était suffisant et si leurs modalités d'intervention étaient adaptées pour accomplir les missions dévolues à la FFN et répondre aux besoins exprimés sur l'ensemble du territoire.

A titre de comparaison, le nombre de postes de CTS de la FFN s'établissait à 86 en 1996 (soit un total identique à celui enregistré au 31 décembre 2009 ou au 31 décembre 2012). En 1996, la répartition des CTS entre missions nationales et missions régionales entendait, d'après le DTN<sup>352</sup>, prendre en compte la réduction du nombre de postes enregistrée à partir de 1993 et procéder d'une approche de redéploiement. Elle prévoyait 50 postes en région, 18 pour les inter-régions (exclusivement pour 3 disciplines dont la FFN était délégataire : natation synchronisée, plongeon, water-polo, la natation course étant exclue) et 18 pour la DTN stricto sensu. Cette organisation entendait « permettre de rentrer de plain-pied dans la natation du troisième millénaire »<sup>353</sup>.

La répartition actuelle repose sur une égalité parfaite dans la répartition de l'effectif total (40 cadres nationaux -DTN, DTN/A, EN, CTN- versus 40 cadres exerçant des missions territoriales). Elle est donc significativement différente de celle observée 18 ans plus tôt (avec des nombres totaux de CTS très voisins), d'autant que de très nombreux cadres actuels (les CTR) exercent au quotidien des volants de missions nationales parfois très importants (95% pour certains CTR<sup>354</sup>) dont plusieurs d'entre eux au bénéfice du sport de haut-niveau.<sup>355</sup>

*L'effectif de la FFN en nombre de CTS placés auprès d'elle par le ministère est, à l'examen, suffisant pour mettre en œuvre la stratégie qu'elle a définie. Cette fédération dispose des moyens adéquats pour assurer simultanément le pilotage des missions nationales qui lui sont dévolues et assurer une bonne couverture territoriale. Mais la distinction au sein des missions entre missions nationales et missions*

---

<sup>351</sup> Ces 2 chiffres correspondent à la nomenclature du ministère chargé des sports (DS/CGO-CTS). Dans la réalité des missions exercées au quotidien, ils sont inférieurs (45 et 38) à l'analyse de la DTN de la FFN (cf le développement sur les affectations des personnels exerçant des missions de CTS et leur répartition géographique). Les chiffres fournis par la DTN en mai 2013 sont inférieurs (44 et 38, soit -6) montrant ainsi que le processus de « CTNisation » croissante des CTR était une réalité dans les faits.

<sup>352</sup> Le DTN était alors Jean-Paul Cléménçon.

<sup>353</sup> Cf. « La saga des conseillers techniques » 1996 de Marc Planche (à cette époque, CTR en région Bourgogne).

<sup>354</sup> Cf. supra tableau « CTS pourcentages des temps de travail consacrés par les CTS de la FFN aux missions nationales/missions régionales ». Seuls 29 CTS (sur les 80 actuels) exercent des missions dites « transversales » à l'échelon des régions (étude réalisée par P. Deléaval, 20 mai 2014).

<sup>355</sup> Une mission d'inspection générale sur la FFN (*Rapport relatif au fonctionnement de la Fédération Française de Natation, juin 1998, par Gérard Courtal*) avait d'ailleurs fait plusieurs constats identifiant ce glissement progressif mais réel, à partir d'observations recueillies en région.



régionales n'est pas toujours en parfaite concordance avec le « statut administratif » des agents (CTN/CTR).<sup>356</sup>

Afin de concourir à réduire cette césure préjudiciable à l'efficacité des interventions, le principe a été posé par le DTN <sup>357</sup> d'une mission nationale pour tous les CTR d'a minima 5 % du temps de travail et d'une mission régionale pour tous les CTN d'a minima 5 %.

La mission a noté en outre que 9 CTS sont identifiés par la DTN comme étant rattachés au pôle France implanté à l'INSEP (4 en natation synchronisée, 2 en plongeon, 2 en natation course et un en coordination générale).

*Le management des CTS par le DTN est affirmé et affiché dans un ensemble de démarches qui font en outre l'objet de plusieurs documents.*

*Le rôle et les responsabilités ainsi que les conditions et modalités d'exercice des relations de travail du DTN/A chargé du suivi des CTS et du projet fédéral avec le DTN ont été formalisées dans un document de type fiche de profil de poste.*

<b>Direction technique nationale 2013-2016</b>
<b><u>Le directeur technique national adjoint en charge du suivi des CTS et du projet fédéral</u></b>
<b>Patrick DELEVAL</b> <b>COORDINATION, ORGANISATION ET GESTION</b>
<b>Rôle</b> Il représente le directeur technique national (DTN) par délégation de mission en son absence au siège fédéral et dans toute réunion institutionnelle ou extérieure notamment auprès du Ministère des Sports. Pour cela, il bénéficie de la délégation de signature pour tous les dossiers ayant trait au domaine sportif et à la convention d'objectifs (notes de frais, bons de commande...). Ses missions sont de l'ordre de la coordination, de l'organisation et de la gestion.
<b>Missions principales</b> Il est chargé, en liaison avec le DTN, de la coordination, de la gestion et du suivi de l'ensemble des cadres techniques sportifs exerçant des missions auprès de la FFN et de ses comités régionaux. Pour cela, il assiste le DTN pour la rédaction du projet sportif fédéral, des directives techniques nationales, des lettres de mission des CTS, leur suivi et leur évaluation. Il est le correspondant auprès du Ministère pour l'intégration et le suivi des informations concernant les cadres techniques via le CTS-Web. Il s'appuie sur une organisation structurelle et fonctionnelle de la direction technique nationale mise en place par le DTN pour l'olympiade 2013-2016.  Au plan institutionnel, il représente le DTN pour les commissions « labellisation des clubs » et « développement territorial ». Il peut également assister, selon les besoins et en l'absence du DTN aux commissions sportives fédérales (CSF) des cinq disciplines olympiques. En complément, il assure la coordination des cinq disciplines olympiques en matière d'informations sportives en liaison avec le DTN et le directeur général (réunions de service des directeurs des disciplines, mise en forme de documents-soutiens, présentations des bilans et rapports d'activité, bulletins d'informations sportives, ligne éditoriale de la communication via le site fédéral...).
Il propose au DTN un échéancier annuel des séminaires transversaux de la direction technique nationale, des colloques des CTS ainsi que des déplacements programmés dans chacun des comités régionaux durant l'olympiade. Il organise avec l'aide de son service dédié, la logistique et le suivi de chacune de ces actions.
<b>Organisation du service</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Un DTN adjoint, responsable du service</li><li>• Un conseiller technique national (CTN), collaborateur</li><li>• Une assistante en charge du secrétariat du service</li></ul>

L'identification marquée, en termes d'objectifs assignés et de lisibilité forte dans l'organigramme acté par le DTN, de la mission de « suivi des CTS » et son pilotage par un

<sup>356</sup> Le travail conduit en la matière depuis début 2014 par le ministère chargé des sports (DS/CGO/CTS) devrait permettre de mieux appréhender la diversité des situations et des différentes réalités.

<sup>357</sup> Explicitement rappelé par le DNT/A, P. Deléaval, lors du colloque des cadres techniques de septembre 2013 et inscrit dans les lettres de mission des intéressés.

DTN/A constituent indéniablement des nouveautés. Si un suivi était effectué auparavant,<sup>358</sup> il était significativement moins important. Cette organisation vient répondre à une ardente obligation exprimée par le directeur des sports. En s'appuyant sur sa forte connaissance des enjeux et des acteurs, P. Deléaval s'y implique avec de l'ambition et un grand volontarisme.

Un *colloque des CTS*, le premier pour L. Horter en sa qualité de DTN, a été organisé sur 3 jours du 18 au 20 septembre 2013 à Paris (La Villette). Une matinée a été consacrée à un travail spécifique au siège fédéral de Pantin, avec accueil par les élus, membres du bureau, et visite commentée des différents services. La présentation de la mission a été assurée par P. Deléaval qui a également animé à l'intention des CTS un atelier de familiarisation au portail CTS (agendas, ordre de mission, lettre de mission, rapport d'activité, déplacements de CTS à l'international...).

Il convient de souligner que la présence des CTS à ce colloque a été très forte (75 sur les 80 constituant l'effectif total).

Des lettres de mission ont été récemment établies sous « *CTS Web* » pour tous les CTS de la FFN. Cette démarche, conduite de façon très volontariste sous la houlette du DTN/A chargé du suivi des cadres techniques et du projet sportif fédéral, P. Deléaval, à la demande du DTN, au cours du dernier trimestre 2013, a représenté un important travail dans des délais contraints (aucune lettre de mission n'avait été signée au 1er septembre 2013). Il y a eu là pour le nouveau DTN la réelle volonté de s'inscrire dans le cadre prédéfini par le ministère (qui avait fixé le terme de rigueur au 31 décembre 2013) mais aussi de démontrer une capacité (du DTN et de la DTN) à faire<sup>359</sup>. La diffusion élargie de ces lettres de mission au-delà du ministère (DS/CGO-CTS) à un ensemble d'élus fédéraux a par ailleurs été très bien perçue par le président de la fédération et les présidents des comités régionaux. Les interlocuteurs élus de la FFN ont indiqué à la mission qu'ils y avaient vu un signe de transparence à l'endroit des élus et de souci de travailler plus efficacement ensemble. Ce sont en fait les directives techniques nationales qui fournissent des informations particulièrement précises sur les commandes et attentes du DTN à l'endroit des CTS œuvrant auprès des comités régionaux.

Des *directives techniques nationales (2013-2017)* détaillées<sup>360</sup> ont ainsi été adressées par le DTN à tous les CTS. Il les a également transmises à titre d'information à tous les présidents des comités régionaux<sup>361</sup>. Elles mettent en particulier l'accent sur les nécessaires mobilisations et implication des CTS dans la mise en œuvre des trois grandes orientations annoncées dans le projet sportif fédéral :

- ♦ *une natation française (toutes disciplines) performante sur l'échiquier international ;*
- ♦ *une Fédération attractive au service de tous ses licenciés ;*
- ♦ *une optimisation des ressources humaines et un dynamisme en phase sur tout le territoire ».*

---

<sup>358</sup> Il était notamment assuré par Jean-Pierre Le Bihan.

<sup>359</sup> A l'occasion de la réunion consacrée à la convention d'objectifs de la FFN tenue au ministère le 23 décembre 2013, 79 lettres de mission (sur 80) avaient été informatisées et transmises aux supérieurs hiérarchiques intéressés (DS ou DR).

<sup>360</sup> Cf. les directives techniques nationales en annexe 37.

<sup>361</sup> Courrier du 20 janvier 2014.

Ce plan de développement fédéral est structuré autour des 4 actions du programme « sport » du ministère chargé des sports :

- ♦ Action n°1 : Promotion du sport pour le plus grand nombre
- ♦ Action n°2 : Développement du sport de haut niveau
- ♦ Action n°3 : Prévention par le sport et protection des sportifs
- ♦ Action n°4 : Promotion des métiers du sport

Les objectifs et engagements de la DTN de la FFN appellent et sollicitent très expressément l'implication prioritaire des CTS sur les points suivants <sup>362</sup> :

*a) Implication sur le terrain, dans le repérage des jeunes talents, leur suivi et leurs formations (PES 1, 2 et 3) et participer à toutes les actions du département fédéral « recherche et optimisation ».*

- mettre en œuvre une évaluation des jeunes talents en amont de l'accès au haut niveau et en assurer le suivi ;
- assurer la préparation sportive des athlètes validés dans une structure PES de niveau 2 ou 3 ;
- accompagner les sportifs dans la procédure de candidature en structure PES de niveau 2 ou 3 ;
- évaluer l'entraînement et la performance. Afin de mettre en œuvre cette directive, il est nécessaire de pouvoir se déplacer dans les clubs, organiser des stages de préparation, diffuser des informations sur les contenus d'entraînement, informer la DTN en permanence sur les potentiels identifiés.

*b) Implication dans les structures du PES et dans le fonctionnement de l'ETR.*

- assurer la coordination des structures régionales relevant des niveaux 2 et 3 du PES ;
- assurer le suivi du PES en garantissant la cohérence et la complémentarité de ses 3 niveaux en lien étroit avec la labellisation des clubs ;
- permettre aux sportifs validés dans une structure du PES 2 ou 3 de bénéficier des aides locales pour faciliter la conduite de leur double projet « sportif et de formation ou d'insertion ». Le conseiller technique sportif placé auprès d'un comité régional fait partie intégrante des équipes techniques régionales (ETR). A ce titre, il participe aux travaux et à la coordination de celles-ci. Concernant le PES, chaque structure des PES 2 et 3 bénéficie du support d'un CTS de la région chargé d'assurer le suivi administratif et la coordination technique de celle-ci.

*c) Implication dans la formation au sein des ERFAN – La formation fédérale : une priorité*

L'INFAN et les ERFAN sont au cœur des trois orientations du projet fédéral. Elles se positionnent en tant qu'acteurs incontournables des formations en « Natation » et mettent en œuvre en priorité les formations fédérales. L'engagement dans nos formations fédérales doit être encouragé dès le plus jeune âge pour favoriser le temps de maturation nécessaire vers les diplômes d'État.

---

<sup>362</sup> Le terme « implication » marque le début de chacune des 6 commandes passées par le DTN aux CTS exerçant tout ou partie de leurs missions auprès des comités régionaux de la FFN.

- favoriser l'organisation des formations fédérales au sein de toutes les ERFAN ;
- intervenir dans les formations fédérales des ERFAN, notamment dans les contenus pédagogiques ;
- s'impliquer dans la formation des futurs entraîneurs via la formation fédérale ;
- créer les conditions d'accès aux métiers sportifs ;
- assurer, en relation avec le service recherche, une veille garantissant l'excellence des contenus de formation. Le CTS coordonnateur – dès que la région dispose de plus d'un cadre – placé auprès d'un comité régional est, par définition, le responsable pédagogique de l'ERFAN.

***d) Implication dans la structuration et la mise en œuvre des programmes sportifs.***

Le conseiller technique constitue le relais prioritaire en tant que personne ressource de la DTN, en matière de règlements et des programmes sportifs auprès des clubs, de leurs entraîneurs et de leurs dirigeants. Il rapporte les observations et analyses du terrain. Il est source de proposition auprès du directeur ou de la directrice de la discipline.

***e) Implication dans la structuration et la mise en œuvre de l'offre fédérale et notamment via la labellisation des clubs.***

- mettre en œuvre la labellisation des clubs ;
- organiser la mise en œuvre des activités fédérales au profit des clubs ;
- augmenter le nombre des licenciés des comités régionaux ;
- favoriser le lien fonctionnel avec le service équipements de la FFN.

***f) Implication dans les informations à destination des sportifs et dans la prévention (santé des sportifs).***

- assurer le suivi d'une bonne mise en œuvre des procédures et actions liées à la surveillance médicale réglementaire (SMR) ainsi qu'à la lutte contre le dopage ;
- assurer, en relation avec le département médical, une veille garantissant la bonne santé des licenciés de la FFN.

*Ces directives techniques nationales sont le support d'élaboration des lettres de mission pluriannuelles.<sup>363</sup>*

Le rôle, les responsabilités et la place des CTS exerçant des fonctions de DTN/A et d'entraîneur national sont bien identifiés en regard des différentes commissions fédérales. Des CTS sont ainsi désignés par le DTN pour être les interlocuteurs permanents des présidents des 20 commissions<sup>364</sup> ainsi que de la sous-commission water-polo<sup>365</sup> et participer à leurs différentes réunions.

---

<sup>363</sup> Cf. [annexe 37](#).

<sup>364</sup> Cf. supra développement sur les commissions de la FFN ( 0/6 ans-ENF, des agents sportifs, de développement territorial, des juges et arbitres, des organisations fédérales, des prospectives financières, développement eau libre, développement natation course, développement natation synchronisée, développement plongeon, développement water-polo, formation, informatique, juridique, maîtres, médicale, nager-forme-santé, natation estivale, transversale de haut-niveau, labellisation des clubs et sous-commission arbitres water-polo).

En matière de sport de haut niveau, toutes les structures du parcours de l'excellence sportive (PES), pôles France et pôles Espoir, de natation course, natation synchronisée, plongeon et water-polo, sont placées sous la responsabilité de coordonnateurs désignés par le DTN.

STRUCTURES DU PARCOURS DE L'EXCELLENCE SPORTIVE (P.E.S.) 2013-2017 Annuaire des coordonnateurs - référents DTN			
Discipline	Pôle	Lieu	Coordonnateurs
NATATION COURSE	Pôle France	AMIENS	Michel CHRÉTIEN
NATATION COURSE	Pôle France	ANTIBES	Denis AUGUIN
NATATION COURSE	Pôle France	FONT ROMEU	Richard MARTINEZ
NATATION COURSE	Pôle France	MARSEILLE	Romain BARNIER
NATATION COURSE	Pôle France	MULHOUSE	Denis WESTRICH
NATATION COURSE	Pôle France	NICE	Fabrice PELLERIN
NATATION COURSE	Pôle France	PARIS / INSEP	Jean Lionel REY / Odile PETIT
NATATION COURSE	Pôle France	TOULOUSE	Lucien LACOSTE
NATATION COURSE	Pôle "Espoirs"	AMIENS	Michel CHRÉTIEN
NATATION COURSE	Pôle "Espoirs"	ANTIBES	Denis AUGUIN
NATATION COURSE	Pôle "Espoirs"	ANTILLES / GUYANE	Pierre AMARDEILH (à partir du 01/02/2014)
NATATION COURSE	Pôle "Espoirs"	BORDEAUX	Véronique STEPHAN
NATATION COURSE	Pôle "Espoirs"	BREST	Thierry BOULONNOIS
NATATION COURSE	Pôle "Espoirs"	DIJON	Séverine ROSSET
NATATION COURSE	Pôle "Espoirs"	DUNKERQUE	Benjamin TRANCHARD
NATATION COURSE	Pôle "Espoirs"	FONT-ROMEU	Anne RIFF
NATATION COURSE	Pôle "Espoirs"	LIMOGES	Eric VARIENGIEN
NATATION COURSE	Pôle "Espoirs"	MARSEILLE	Romain BARNIER
NATATION COURSE	Pôle "Espoirs"	MULHOUSE	Denis WESTRICH
NATATION COURSE	Pôle "Espoirs"	NICE	Fabrice PELLERIN
NATATION COURSE	Pôle "Espoirs"	NOUVELLE-CALÉDONIE *	Pierre ANDRACA
NATATION COURSE	Pôle "Espoirs"	PARIS / INSEP	Nicolas SCHERER / Odile PETIT
NATATION COURSE	Pôle "Espoirs"	ROUEN	Eric BOISSIERE
NATATION COURSE	Pôle "Espoirs"	TOULOUSE	Lucien LACOSTE
NATATION SYNCHRONISEE	Pôle France	PARIS / INSEP	Charlotte MASSARDIER / Odile PETIT
NATATION SYNCHRONISEE	Pôle "Espoirs"	AIX-EN-PROVENCE	Delphine MARECHAL
NATATION SYNCHRONISEE	Pôle "Espoirs"	ANGERS	Annabelle PIEDNOIR
NATATION SYNCHRONISEE	Pôle "Espoirs"	SÈTE	Thierry JAMET
NATATION SYNCHRONISEE	Pôle "Espoirs"	STRASBOURG	Denis WESTRICH
PLONGEON	Pôle France	PARIS / INSEP	Alexandre ROCHAS / Odile PETIT
PLONGEON	Pôle France	STRASBOURG	Denis WESTRICH
PLONGEON	Pôle "Espoirs"	RENNES	Frédéric PIERRE
WATER POLO	Pôle "Espoirs"	DOUAI	Christian FARGEAS
WATER POLO	Pôle "Espoirs"	MARSEILLE	Romain BARNIER
WATER POLO	Pôle "Espoirs"	NICE	André GLAISE
WATER POLO	Pôle "Espoirs"	SAINT-JEAN D'ANGELY	Philippe BARRIERE
WATER POLO	Pôle "Espoirs"	SÈTE	Joseph BRITTO
WATER POLO	Pôle "Espoirs"	TAVERNY	Michel COCOUCH

\* A compter du 1er février 2014

Le DTN a accepté la proposition de Patrick Deléaval, DTN/A, de créer du lien en diffusant, chaque fin de semaine, un « *bulletin de liaison CTS-FFN* » à destination de tous les conseillers techniques sportifs proposant des informations fédérales, des documents établis et/ou validés par la DTN, des annonces d'événement. Ce document est diffusé sans interruption depuis le 2 janvier 2014.<sup>366</sup>

Il convient de souligner le fait que P. Deléaval s'est également vu confier par le DTN le suivi du « projet sportif fédéral de l'olympiade 2013-2017 et ses déclinaisons en régions ».

<sup>365</sup> Les noms et qualités des CTS concernés ainsi que la composition des 20 commissions et de la sous-commission (water-polo) figurent en annexe 38.

<sup>366</sup> A titre d'illustration, cf. en annexe 39 plusieurs exemplaires du « *Bulletin de liaison CTS-FFN* ».

L'une des priorités du projet fédéral est de formaliser un « pacte commun de progression » (PCD) signé par le président de la FFN avec chacun des présidents des comités régionaux. Ce pacte a pour but de rendre cohérents entre les niveaux national et territorial et entre territoires les projets de développement portés au plan régional, de donner davantage de lisibilité à l'engagement fédéral national au service des clubs et des licenciés ainsi que des entraîneurs.<sup>367</sup> La construction de ces différents contrats appelle l'implication forte et l'apport marqué des CTS au cours de la saison sportive 2014/2015.

Au travers des directives techniques nationales, trois dimensions structurantes de la mission d'un CTS affecté en région sont valorisées :

- *tout CTS est membre de l'équipe technique régionale (ETR) et l'un d'entre eux en est le coordonnateur ;*
- *chaque structure du PES est coordonnée au plan technique par un CTS, référent de la DTN en la matière ;*
- *chaque école régionale de formation aux activités de la natation (ERFAN) est coordonnée au plan pédagogique par un CTS.*

Ces trois missions ont fait l'objet d'une communication à l'ensemble des DRJSCS et des présidents des comités régionaux.

Pour les ETR, il a été demandé en retour aux comités régionaux d'adresser au DTN la composition de celles-ci, ainsi que la convention à formaliser avec le DTN.

Pour les deux autres missions, une liste officielle a été établie par la DTN et portée à la connaissance des élus de la FFN, des comités régionaux, des CTS, des DRJSCS, DJSCS et DTJS ainsi que du directeur des sports du ministère.

Validé par le comité directeur, le PCD a été présenté et adopté à l'occasion de l'AG de la FFN à Millau le 5 avril 2014.

Il nécessite aujourd'hui la réalisation d'« audits territoriaux » qui sera coordonnée au plan national par le DTN/A. L'objectif est la finalisation de ces contrats pour le début de l'année 2015 (après la phase de labellisation des clubs, qui sera engagée en septembre 2014 et dont les CTS seront des acteurs importants).

Cette dimension est intéressante parce qu'elle est, au moins dans son principe, de nature à permettre à son titulaire de ne pas limiter le suivi des CTS à un exercice essentiellement administratif mais bien à lui donner un très réel contenu. Le suivi de l'implication des CTS concernés dans la déclinaison territoriale du projet sportif fédéral relève en effet du sens et de la cohérence des missions et interventions. Il est aussi de nature à donner une meilleure efficacité à l'évaluation des intéressés.

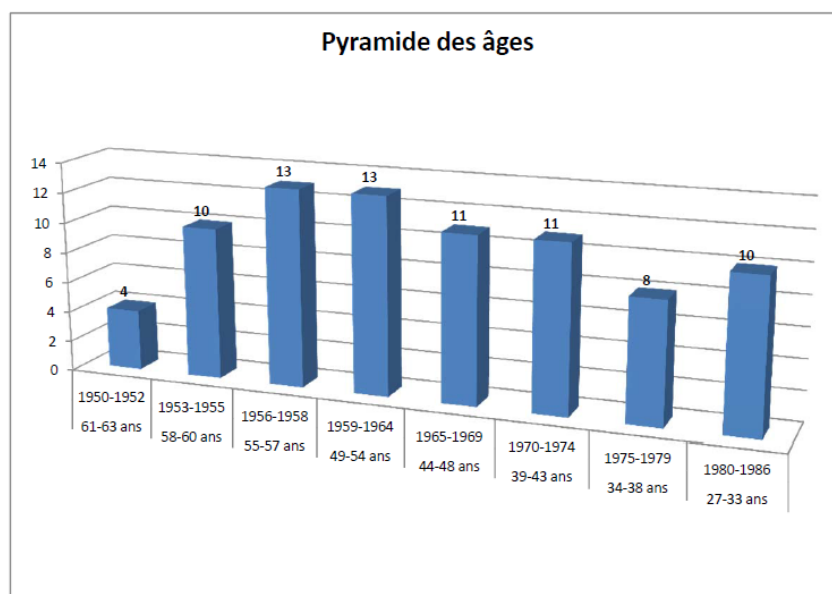
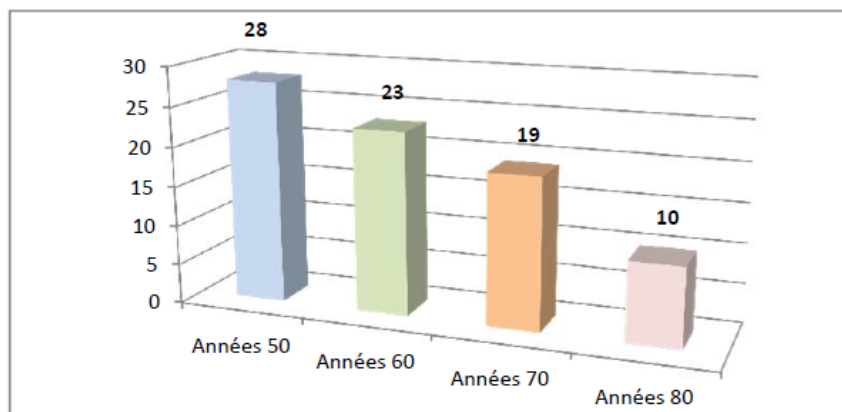
---

<sup>367</sup> Pour une présentation détaillée du « *pacte commun de progression* » (objectifs, thématiques, calendrier), cf. supra les développements relatifs aux relations établies, à établir et à formaliser entre la fédération et ses comités régionaux.

### 3.3.1.5 Politique de la DTN en matière de formation et de recrutement de nouveaux cadres

Ci-dessous, présentation de la pyramide des âges des CTS<sup>368</sup> :

#### Pyramide des âges par décennies



Compte tenu de cette pyramide (50 % de l'effectif a plus de 50 ans, 8 à 10 départs à la retraite sont prévus d'ici à 2017), la FFN est dans l'obligation de conduire rapidement une réflexion assortie de préconisations concrètes afin de lui permettre de renouveler son effectif en portant une attention toute particulière à la formation de jeunes cadres aptes à la rejoindre et à lui apporter leur concours.

Elle devra porter une attention particulière à la détection de cadres à fort potentiel (susceptibles de se présenter avec de réelles chances de succès aux concours de professeur de sport) ainsi que de cadres recrutés par la voie de contrats de droit privé.

Elle doit parallèlement mettre en place une stratégie de formation professionnelle continue à l'intention de ses cadres actuellement en fonction ainsi que de cadres de la fonction publique territoriale.

<sup>368</sup> Cf. en [annexe 40](#) la liste nominative des conseillers techniques sportifs classés par âge.

A l'occasion de la revue des cadres conduite début 2014 par le ministère chargé des sports (DS/ CGO/CTS), cette question a été abordée.

Au-delà de la réponse apportée par le DTN sur la formation collective à l'anglais pour les agents concernés par les compétitions internationales, il ne paraît pas exister à l'heure actuelle de véritable stratégie de formation des CTS.

L'argument avancé du manque de temps (qui n'est pas spécifique à la FFN) ne peut justifier cet état de fait qui nécessite une action ambitieuse et méthodique. A cet égard, le recueil en cours par la DTN d'informations détaillées portant sur les parcours professionnels des 80 CTS ainsi que sur leurs situations individuelles en matière de carrière (grade, échelon,...) devrait contribuer positivement à la mise en œuvre de cette indispensable démarche.

*Concernant le suivi des CTS, la mission a fait les constats suivants :*

- *Les dossiers et les documents présentés à la mission attestent d'une vraie conscience des enjeux et d'une bonne méthodologie appuyée sur une expérience et une réflexion approfondies et diversifiées. Les avancées enregistrées au cours des derniers mois permettent de disposer aujourd'hui d'une connaissance assez fine de l'implication des CTS dans la mise en œuvre des programmes et des actions.*<sup>369</sup>
- *-DTN/A chargé du suivi des CTS et du projet sportif fédéral, Patrick Deléaval occupe une place centrale dans ce périmètre avec la petite équipe qu'il a constituée autour de lui. En poste depuis février 2013, son parcours riche et diversifié lui a permis d'acquérir une connaissance fine et une excellente maîtrise des enjeux et des stratégies des acteurs.*<sup>370</sup> *Il joue un rôle essentiel dans la structuration de son secteur de responsabilité et dans la densité et la diversité des actions mises en œuvre à l'intention des CTS.*<sup>371</sup>
- *La stratégie définie et l'organisation mise en place pourraient permettre de connaître de nouveaux progrès dans les mois à venir notamment concernant l'implication attendue des CTS dans la déclinaison territoriale du « pacte commun de progression ».*

Aussi performante soit cette organisation dans sa présentation théorique, elle serait à l'évidence une coquille vide sans des orientations et des contenus forts et lisibles ainsi qu'une animation permanente du dispositif dans toutes ses composantes, celle-ci nécessitant une implication et une visibilité très marquées du DTN et des messages directs et personnels de sa part.

---

<sup>369</sup> Interrogés sur ce point par la mission, les responsables du CGO-CTS ont souligné la qualité du travail déjà accompli dans des délais très contraints par le DTN/A chargé du suivi des CTS ainsi que sa réactivité.

<sup>370</sup> Agé de 56 ans, ancien international de natation inscrit sur les listes de haut niveau ministérielles de 1978 à 1980 et professeur de sport depuis 1985, il avait été précédemment DTNA chargé de la coordination générale et technique et responsable du département natation course (2009-2012), adjoint au DTN pour la natation course (2001-2008), adjoint au directeur des équipes de France de natation (1996-2000), EN natation course des équipes de France juniors puis de France A (1984-1996).

<sup>371</sup> Lorsqu'il avait été candidat au poste de DTN (cf. supra), il avait présenté dans ce cadre un document stratégique mettant l'accent sur les missions et modalités d'intervention des CTS. Il a ensuite proposé au nouveau DTN un champ de responsabilité élargi pour le DTN/A chargé du suivi des CTS.



*A l'issue des nombreux échanges que la mission a eus avec les responsables rencontrés,<sup>372</sup> elle s'interroge sur le niveau réel d'implication du DTN dans le pilotage de ce dispositif (cf. supra) mais également sur les conditions et les modalités dans lesquelles il a été mis en terme aux responsabilités que certains CTS exerçaient jusqu'alors auprès de la FFN.*

Elle a eu ainsi connaissance de la situation de 12 cadres :

*Ludovic Dabauvalle (DTN/A chargé de la formation et du développement)<sup>373</sup>, Marc Lazzaro (directeur de l'eau libre)<sup>374</sup>, Corinne Ribault (directrice de la natation synchronisée)<sup>375</sup>, François Huot-Marchand (ancien collaborateur de Patrick Deléaval)<sup>376</sup>, Odile Petit (responsable de la natation synchronisée à l'INSEP)<sup>377</sup>, Jean-Michel Mattiussi (responsable du pôle France de natation à l'INSEP)<sup>378</sup>, Anne Capron (entraîneure à la structure natation synchronisée implantée à l'INSEP)<sup>379</sup>, Dominique Basset (directeur du water-polo)<sup>380</sup>, Eric Rebourg (entraîneur au sein du pôle France de Font-Romeu)<sup>381</sup>, Frédéric Barale (entraîneur au pôle France d'Antibes et seul CTS sur les 3 entraîneurs présents dans cette structure)<sup>382</sup>, Christophe Bachelier (CTN water-polo, DRJSCS Lorraine)<sup>383</sup> et Philippe Dumoulin (DTN/A chargé du haut niveau).<sup>384</sup>*

La mission comprend bien que toutes ces situations ne relèvent pas de problématiques et de contextes identiques et appellent des appréhensions et des analyses spécifiques. Certaines d'entre elles sont en particulier consécutives à des problèmes latents ou récurrents qui n'avaient pas été traités auparavant de manière appropriée.<sup>385</sup>

L'attention de la mission a été attirée toutefois par le nombre élevé de difficultés portés à sa connaissance ainsi que par plusieurs caractéristiques communes au traitement de la plupart de ces dossiers : opacité, absence d'informations délivrées aux personnes directement

---

<sup>372</sup> Tous les responsables auditionnés ont souhaité aborder la thématique des missions et des modes et modalités d'exercice des CTS, preuve s'il en était besoin de l'enjeu qu'ils représentent mais aussi des questions et des préconisations qu'appellent leurs interventions.

<sup>373</sup> Aujourd'hui en poste au CREPS d'Ile-de-France après un passage comme CAS à la DDCS du Loiret.

<sup>374</sup> Aujourd'hui CTR en Martinique.

<sup>375</sup> Aujourd'hui adjointe de David Nolot, DTN/A chargé de la formation et du développement des pratiques.

<sup>376</sup> Aujourd'hui CTR en Midi-Pyrénées (DRJSCS).

<sup>377</sup> Aujourd'hui CTN, responsable du pôle France de l'INSEP.

<sup>378</sup> Aujourd'hui CTN Ile-de-France (DRJSCS) (avec des missions régionales), porteur d'un projet sur la préparation mentale actuellement soumis au DTN.

<sup>379</sup> Aujourd'hui CTN Ile-de-France (DRJSCS).

<sup>380</sup> Aujourd'hui CTN Ile-de-France (DRJSCS).

<sup>381</sup> Aujourd'hui CTN en Languedoc-Roussillon avec 50 % en qualité d'entraîneur auprès des clubs du Languedoc-Roussillon –suivi par le comité régional- et 50 % en qualité d'entraîneur sur la structure du Canet en Roussillon (annexe de Font-Romeu).

<sup>382</sup> Aujourd'hui CTN à 50 % auprès du club d'Hyères et à 50 % référent en matière d'entraînement pour tous les pôles Espoir.

<sup>383</sup> Aujourd'hui CTN référent du DTN auprès de l'équipe de France féminine de water-polo (actuellement entraînée par un cadre de nationalité grecque). Pour mémoire, la structure pôle France féminin de water-polo a été fermée il y a près de deux ans.

<sup>384</sup> Cf. supra.

<sup>385</sup> Il est en effet possible d'appréhender la première année d'exercice d'un nouveau DTN comme une période particulière. Celui-ci entend constituer une équipe faite de femmes et d'hommes dont il considère qu'elle sera à même d'être un acteur clef dans la réussite des actions qu'il engagera. La mission a relevé qu'en dehors de Gilles Emptoz-Lacote, directeur du plongeon, aucun DTN/A et directeur de discipline n'a conservé ses fonctions.

concernées sur les évolutions à venir, formalisation très insuffisante des séances et entretiens présidant à l'annonce des fins de mission, dilution dans le temps<sup>386</sup>...

*S'ils ne sont pas bien évidemment propriétaires de leurs fonctions et des responsabilités qui leur sont confiées,<sup>387</sup> la mission a constaté toutefois que certains CTS paraissent avoir été très marqués par la manière dont a pris fin leur mission.*

*Elle souhaite rappeler que le cadre actuel d'agents placés auprès d'une fédération sportive ne s'oppose pas, bien au contraire, au strict respect de procédures précises qui constituent autant de garanties pour l'agent concerné, pour le DTN et pour la fédération.*

### 3.3.1.6 Les compléments de rémunérations

Dans ce domaine, il convient de bien distinguer :

- les compléments dits « subventionnés » (i.e. les montants alloués par le ministère et qui transitent par la convention d'objectifs) ;
- les compléments dits « fédéraux » ;
- les majorations à hauteur de 120 % de l'indemnité de sujétion spéciale (ISS)<sup>388</sup>.

Ne sont pas prises en considération au titre des présents calculs et des présentes analyses les rémunérations principales et les indemnités dites de sujétions spéciales (ISS) qui sont des indemnités statutaires.

Le complément dit subventionné (CS) et le complément dit fédéral (CF) sont versés mensuellement via un même bulletin de salaire établi par le service compétent de la FFN.<sup>389</sup>

Il n'est pas établi par la FFN de contrats de travail entre les CTS bénéficiaires de ces compléments de rémunération et la fédération.<sup>390</sup>

Année	Complément subventionné (MS/CO)			Complément fédéral			CS + CF		Majoration ISS 120 %
	Nb de bénéficiaires	Mini / Maxi	Total	Nb de bénéficiaires	Mini / Maxi	Total	Mini / Maxi	Total	
2010	17	945/10 000	74 051	38	945/10 000	118 881	418/17 729	192 932	22
2011	16	945/7729	74 445	34	1890/5780	99 818	1890/13 509	174 263	19
2012	16	1409/5645	71 598	32	1841/7363	96 403	1841/9 861	168 001	24
2013	19	1670/5905	80 520	28	501/16052	111 389	501/17 723	194 409	24

<sup>386</sup> Un cadre bénéficiaire d'une nouvelle responsabilité a fait part toutefois à la mission de sa satisfaction concernant « les décisions radicales qui avaient été prises mettant un terme à des dysfonctionnements qui perduraient ».

<sup>387</sup> Sur ce sujet important et sensible, se reporter au code du sport qui a intégré les dispositions du décret du 28 décembre 2005 (articles L131-12 et R131-16 à R131-24).

<sup>388</sup> Pour les points a) et b), la direction des sports (CGO/CTS) ne disposait bien évidemment pas encore des éléments pour l'année 2014 car ces données ne sont collectées qu'a posteriori au cours du 1er trimestre de l'année N+1.

<sup>389</sup> Le service comptabilité-finances, placé sous la responsabilité du directeur financier.

<sup>390</sup> A la différence de pratiques en vigueur dans d'autres fédérations sportives (FF de football, FF de judo,...).

Année	Nb total de bénéficiaires	Nb total de CTS	Ratio bénéficiaires/CTS
2010	50	81	61,73
2011	46	82	56,09
2012	47	85	55,30
2013	50	80	62,5

Sur les années 2010-2013, le montant total des compléments dits subventionnés s'est établi à 426 491 euros, soit un montant moyen annuel de 106 622,77 euros.

Sur les années 2010-2013, le montant total des compléments dits fédéraux s'est établi à 300 614 euros, soit un montant moyen annuel de 75 153,50 euros.

Le nombre d'agents bénéficiaires de la majoration à hauteur de 120 % de l'indemnité de sujétions spéciales (ISS) est stable (22/19/24/24 sur les années 2010/2013). Assez important, il représente plus du quart de l'effectif total des CTS.

La part de CTS percevant un complément de rémunération (au titre du complément subventionné et/ou du complément fédéral et/ou de la majoration à hauteur de 120 %) est comprise entre 55,3 % (2012) et 62,5 % en 2013 de l'effectif total. Ce ratio est élevé et même si nombre des sommes allouées ne correspond pas à un montant mensuel très significatif dans l'absolu, relativement à la rémunération de base perçue, cela correspond parfois à des sommes assez importantes.

A sa nomination le 1<sup>er</sup> mars 2013, la rémunération de l'actuel DTN, Lionel Horter, était constituée d'une rémunération principale et de deux compléments (l'un dit subventionné, via la C.O et l'autre dit fédéral).

A la suite de sa réussite aux épreuves du concours du professorat de sport par la voie du concours dit Sauvadet en 2014, l'intéressé a été nommé professeur de sport stagiaire. La direction des sports (CGO/CTS) a indiqué à la mission qu'il continuait à être actuellement rémunéré sur les mêmes bases et selon les mêmes modalités qu'avant son accès au corps des professeurs de sport.

### 3.3.2 Personnels administratifs salariés de la FFN

Evolution des effectifs du siège de la FFN source FFN (direction financière) juin 2014

	2010	2011	2012	2013	2014
Contrat à durée indéterminée (CDI) à 100%	35	37	38	41	39
CDI temps partiel	4	5	3	2	3
Contrat à temps déterminé (CDD)	0	3	2	2	2
Contrat d'accompagnement dans l'emploi (CAE)					
Emploi d'avenir					
Autres – contrats profs et apprentissages	3	3	2	1	3
Total	42	48	45	46	47

**Effectif par service- source FFN (direction financière) juin 2014**

Service	Effectif
Direction	1
Juridique	1
Comptabilité	4,5
Communication – Marketing	7
Informatique	5
Gestion des licences	1
Haut niveau	2
Secrétariat général	4
Formation	2,5
Médical	1,5
Equipements	2
Assistance de la Direction technique nationale	11,5
Total	43

Nota : La FFN explique les écarts constatés avec les données renseignées les années antérieures par une méthode de calcul différente :

- le tableau 2 prend en compte les salariés présents sur la période et pas seulement ceux présents en fin d'année ;
- les contrats d'apprentissage et de professionnalisation sont présentés distinctement des autres contrats.

Pour mémoire, le rapport du commissaire aux comptes du 17 mars 2014 établit que l'effectif des salariés de la FFN était de 44 personnes au 31 décembre 2013 (11 cadres et 33 non cadres).

Entre 2010 et 2014, les effectifs du siège fédéral (hors CTS) sont passés de 39 à 44 (hors contrats de professionnalisation et d'apprentissage) soit + 5 (+ 12,8 %). La progression enregistrée s'est effectuée sur l'année 2011 (+ 6).

De 2011 à 2014, l'effectif a diminué d'une unité.

En agréant les effectifs des salariés travaillant auprès des comités régionaux et départementaux (cf. supra développement relatif à l'emploi) soit 83, on obtient un total de 130 personnes. Cette situation traduit une démarche de structuration progressive de la FFN et des organes déconcentrés.

Si on ajoute à ce total les 80 agents de l'État placés auprès de la fédération pour y exercer des missions de CTS, on arrive au chiffre de 210.

Sur les 20 dernières années, on observe également une baisse du nombre de CTS et une croissance de l'effectif salarié fédéral (FFN et structures déconcentrés sans prendre en compte l'emploi dans les clubs).

*La FFN dispose aujourd'hui de moyens humains lui permettant de bien mettre en œuvre les missions qui lui sont dévolues. La capacité qu'elle aura à fédérer de manière cohérente les compétences et les initiatives de ses élus nationaux et territoriaux et de ses cadres, qu'ils soient ses salariés ou placés auprès d'elle par le ministère, ainsi qu'à coordonner l'action de ses comités et des clubs affiliés contribuera largement à la réussite des démarches engagées.*



## ANNEXES

- 1- Lettre du chef de service de l'IGJS du 30 janvier 2014 désignant les rapporteurs
- 2- Lettre du chef de service de l'IGJS au président de la FFN du 31 janvier 2014
- 3- Cahier des charges de la mission
- 4- Liste des personnes rencontrées
- 5- Liste des rapports établis par l'IGJS sur la FFN
- 6- Glossaire
- 7- Lettre de rappel du 18 mars 2014 de la FFN (*signée du SG*) aux présidents des CR relative à l'envoi des comptes financiers
- 8- Convention FFN/CR Auvergne sur le prêt consenti
- 9- Projet fédéral : « *Olympiade Rio de Janeiro 2013-2017* », version du 15 novembre 2013
- 10- Quotas et sportifs (H/F) inscrits en listes ministérielles (note du DTN à la mission du 26 juin 2014)
- 11- Clubs dits de haut niveau : réponses de l'*Olympic Nice natation* au questionnaire de la mission
- 12- Convention relative à un pôle France de natation course (convention avec le *cercle des nageurs de Marseille/CNM*)
- 13- Lettre du 1<sup>er</sup> juillet 2013 de la FFN (*cosignée président/DTN*) au ministère chargé des sports (direction des sports) sur la révision du PES 2013-2017
- 14- Primes de résultats (note du DTN à la mission du 26 juin 2014)
- 15- Assurances - protection des sportifs de haut niveau
- 16- Convention sportifs de haut niveau/ FFN
- 17- Données relatives aux budgets médicaux des fédérations de boxe, d'escrime et de natation
- 18- Données relatives à la surveillance médicale règlementaire des sportifs
- 19- Commission d'enquête sur la lutte contre le dopage, CR de l'audition du 22 mai 2013
- 20- Lettre du directeur des sports à l'Andes du 1<sup>er</sup> février 2013 (comité de pilotage des activités de la natation)
- 21- Note technique en lien avec la stratégie de formation par la FFN (mars 2014)
- 22- Circulaire MEN/Dgesco du 7 novembre 2011 « *Enseignement dans les premier et second degrés* ») -BO n° 28 du 14 juillet 2011
- 23- Notice technique annexée à cette circulaire
- 24- Dossier de présentation de l'opération « *Archi m'aide* »
- 25- Lettre du 5 novembre 2012 du directeur des sports au préfet du Finistère (DDCS) sur l'activité de « *marche aquatique* »
- 26- Convention-cadre « *emplois d'avenir* »
- 27- Note d'opportunité du 27 mai 2013 de l'INFAN concernant la stratégie de professionnalisation de la FFN
- 28- Fiche projet INFAN-FFN : « *Le déploiement du projet fédéral dans les territoires et l'accompagnement des acteurs fédéraux* »
- 29- *Nat'Event Organisation* (SAS NEO) : statuts mis à jour le 1<sup>er</sup> mars 2013
- 30- Convention pluriannuelle d'objectifs (CPO) 2009-2012
- 31- Convention annuelle d'objectifs (CO) 2013

- 32- Convention pluriannuelle d'objectifs (CPO) 2014-2017
- 33- Lettres post-CO 2010, 2011, 2012, 2013 et 2014
- 34- Conseillers techniques sportifs (CTS) : trombinoscope
- 35- Convention FFN/Tyr sport de 2012 (extrait)
- 36- Conseillers techniques sportifs (CTS) : étude statistique
- 37- Directives techniques nationales (DTN)
- 38- Liste et composition des 20 commissions fédérales (*avec cadres DTN référents*)
- 39- Conseillers techniques sportifs (CTS) : « *Bulletin de liaison CTS FFN* » (semaines 9, 10, 50)
- 40- Conseillers techniques sportifs (CTS) : classement par âge
- 41- Cadre juridique relatif au cumul d'activités applicable aux fonctionnaires et assimilés



## Annexe 1 - Désignation des rapporteurs



MINISTÈRE DES SPORTS, DE LA JEUNESSE,  
DE L'ÉDUCATION POPULAIRE ET DE LA VIE ASSOCIATIVE

Paris, le 30 JAN. 2014

INSPECTION GÉNÉRALE  
DE LA JEUNESSE ET DES SPORTS

Le Chef du service 14 - 046

Note à l'attention de

Monsieur le directeur du cabinet

**Objet :** Programme de travail 2014 – Mission de contrôle de la fédération française de natation (revue permanente des fédérations)

Je souhaite porter à votre connaissance que j'ai désigné MM. Thierry MAUDET et Yann DYEUVRE, inspecteurs généraux de la jeunesse et des sports pour effectuer la mission de contrôle de la fédération française de natation.

Cette mission qui figure dans les propositions que je vous ai adressées pour le programme de travail 2014 de l'inspection générale de la jeunesse et des sports 2014 et que vous m'avez autorisé à diligenter dès à présent, s'inscrit dans le cadre de la revue permanente des fédérations.

  
Hervé CANNEVA



## Annexe 2 - Lettre de mission



MINISTÈRE DES SPORTS, DE LA JEUNESSE,  
DE L'ÉDUCATION POPULAIRE ET DE LA VIE ASSOCIATIVE

Paris, le 31 JAN, 2014

Inspection générale  
de la jeunesse et des sports

*Le chef du service*  
IGJS HC/CF n° 14 - 062

Monsieur le Président,

Je souhaite porter à votre connaissance qu'une mission de contrôle relative à la fédération française de natation figure au programme de travail de l'inspection générale de la jeunesse et des sports pour 2014.

Pour réaliser cette mission qui s'inscrit dans le cadre de la revue permanente des fédérations sportives conduite par l'inspection générale de la jeunesse et de sports, j'ai désigné MM. Yann DYEURE et Thierry MAUDET, inspecteurs généraux de la jeunesse et des sports, qui ne manqueront pas de prendre contact avec vous dans les meilleurs délais.

Je me tiens prêt à vous apporter les précisions et compléments d'information que vous souhaiteriez obtenir à propos du déroulement de la mission.

Veuillez agréer, Monsieur le Président, l'assurance de ma considération distinguée.



Hervé CANNEVA

Monsieur Francis LUYCE  
Président de la fédération française de natation  
14, rue Scandicci  
93508 PANTIN CEDEX

*Copie : -M. Thierry MOSIMANN, directeur des sports  
- M. Lionel HORTER, directeur technique national*

95, avenue de France - 75650 Paris CEDEX 13 - Tél. : 01 40 45 90 00  
[www.sports.gouv.fr](http://www.sports.gouv.fr) [www.jeunes.gouv.fr](http://www.jeunes.gouv.fr) [www.associations.gouv.fr](http://www.associations.gouv.fr)



## Annexe 3 - Cahier des charges

### Revue permanente des fédérations sportives Fédération française de natation (FFN)

Le programme de travail pour 2014 de l'inspection générale de la jeunesse et des sports prévoit la réalisation, au titre de la revue permanente des fédérations, d'une mission de contrôle relative à la fédération française de natation.

Par lettre du 30 janvier du chef du service, cette mission a été confiée à MM. Thierry MAUDET et Yann DYÈVRE, inspecteurs généraux de la jeunesse et des sports.

#### **Objet de la mission**

Conformément au référentiel de travail de l'IGJS relatif aux missions de contrôle des fédérations sportives réalisées au titre de la revue permanente, la mission se fixe les trois objectifs prioritaires suivants :

- Contrôler les conditions de mise en œuvre par la fédération des missions de service public que lui confie l'État ;
- Vérifier la bonne utilisation des concours financiers du ministère chargé des sports ;
- Examiner l'activité des agents de l'État placés auprès de la fédération.

Pour répondre à ces objectifs, les rapporteurs examineront les trois points suivants :

#### ***1) Missions et activités de la fédération***

- développement général de la pratique de la natation : évolution des effectifs et autres types de participation, politique de développement, schéma directeur des équipements, types de clubs, répartition territoriale... ;
- fonction sociale et éducative de la pratique sportive : prise en compte des publics prioritaires (femmes, jeunes, publics en difficulté, personnes handicapées...) ;
- sport de haut niveau : résultats obtenus et perspectives, parcours d'excellence sportive (PES), dispositifs de suivi socioprofessionnel... ;
- rayonnement international : place de la France dans les instances internationales, organisation de compétitions internationales en France... ;
- politique de sport et santé : politique de développement de la natation comme facteur de santé, qualité du suivi médical des sportifs de haut niveau, dispositif relatif à la préservation de la santé des pratiquants, engagement dans la lutte antidopage... ;
- formation et emploi : politique de formation des dirigeants, des entraîneurs et des encadrants, dispositif de certification professionnelle (diplômes d'État, CQP, TFP), articulation avec les diplômes fédéraux...

#### ***2) Gouvernance, organisation et fonctionnement démocratique de la fédération***

- conformité des statuts avec les dispositions obligatoires prévues par le code du sport : respect des cadres législatifs et réglementaires relatifs à l'égalité hommes/femmes, fonctionnement des organes dirigeants, transparence dans le fonctionnement démocratique, contentieux récents ou en cours... ;

- obligations découlant de l'agrément et de la délégation : charte éthique, organisation des compétitions, règles techniques... ;
- relations de la fédération avec les organes déconcentrés et avec les clubs : relations financières et de gouvernance, circuits de la prise et du paiement des licences, services rendus aux clubs... ;
- relations avec le secteur professionnel : nature des rapports, solidarité financière entre le monde professionnel et le monde amateur, évolutions marquantes du secteur professionnel...

### 3) *Relation contractuelle avec l'État, moyens humains et financiers de la fédération*

- situation financière de la fédération : analyse des résultats annuels de la fédération, situation bilantielle, dépendance à l'égard de l'État, développement des ressources propres... ;
- analyse de la convention d'objectifs : évolutions du montant et de sa répartition, objectifs de la convention, indicateurs de performance... ;
- moyens humains de la fédération : effectif des cadres techniques fédéraux et des conseillers techniques sportifs (CTS), missions, répartition, démarche de formation, organisation du management des cadres, évaluations... ;
- transparence de la gestion : règlement financier, qualité du suivi financier, vérification par sondage d'éléments comptables relatifs à la convention d'objectifs...

### **Points particuliers**

La mission portera notamment une attention particulière aux points suivants :

- Analyse de la part et de la place au sein de la FFN des 5 disciplines pour lesquelles elle a reçu délégation (natation course, natation synchronisée, eau libre, plongeon, water-polo) s'agissant notamment de la répartition des moyens humains et financiers
- Apprentissage de la natation (équipements, encadrement, financements, plans d'amélioration...)
- Accès aux équipements et aux sites de pratique de la natation : enjeux, réalités, perspectives
- Optimisation des interventions des personnels exerçant des missions de CTS placés auprès de la FFN par le ministère
- Analyse du rôle de la FFN au sein du conseil interfédéral des activités aquatiques (CIAA)

### **Méthode de travail**

La mission d'inspection et de contrôle analysera les sources documentaires directement disponibles et celles transmises par les responsables élus et techniques qu'elle aura sollicités.

La mission procédera notamment aux auditions des personnes suivantes :

- Directeur des sports et collaborateurs chargés du suivi de la FFN
- Ancien directeurs des sports et de la préparation olympique
- Directeur général du CNDS et collaborateurs
- Président de la FFN

- Vice-présidents délégués de la FFN chargés du haut niveau et de la formation
- Secrétaire général et trésorier de la FFN
- Directeur général de la FFN
- DTN et DTNA (3) de la FFN
- Directeurs des 5 disciplines de la FFN
- Encadrement de la mission d'optimisation de la performance (MOP)
- Inspectrice coordinatrice de la natation
- Responsables de clubs partenaires de la FFN et bénéficiaires d'un contrat de préparation olympique
- Responsables d'équipements aquatiques
- Association des maires de France (AMF)
- CNFPT (responsable sports)
- ANDES
- Membres du CIAA (président fédération française de sauvetage et de secourisme et président fédération française de triathlon)
- Conseil national de sport (CNS) : président de la CERFRES
- Ministères concernés (intérieur, éducation nationale, enseignement supérieur et recherche)

A l'issue de sa rédaction, le projet de rapport sera transmis au président de la FFN dans le cadre d'une procédure contradictoire.

Le rapport définitif devrait être remis dans le courant du mois de juillet 2014.





## Annexe 4 - Liste des personnes rencontrées

### Liste des personnes auditionnées par la mission

- 11 février 2014 : **DS/DSA1/ bureau du sport du haut niveau et des fédérations sportives** : Audrey **Pérusin**, chef de bureau, Béatrice **Normand**, chargée d'études et d'évaluation, Bâbak **Amir-Tahmasset**, chargé d'études et d'évaluation
- 12 février : **CNDS** : Jean-François **Guillot**, directeur général, Agathe **Barbieux**, chef du département des financements déconcentrés (DeFiDec), Nathalie **Gautraud**, chef du département des subventions d'équipement (France), Nadine **Feindel**, chargée de mission France, Claire **Tocher**, chargée de mission contrôle interne et systèmes d'information
- 12 février : **DS** : Claudie **Sagnac**, adjointe au directeur des sports, Dominique **Charré**, sous-directeur de la vie fédérale et du sport de haut niveau (SDA), France **Poret-Thumann**, sous-directrice de l'action territoriale, du développement des politiques sportives et de l'éthique du sport (SDB), Vianney **Sevaistre**, sous-directeur de l'emploi et des formations (DSC)
- 12 février : **DS/ centre de gestion opérationnelle des conseillers techniques sportifs (CGO CTS)** : Marie-Christine **Dewailly**, chef de mission et Denis **Avdibegovic**, adjoint
- 12 février : **DS/DSB1/ bureau du développement des pratiques sportives, de l'éthique sportive et des fédérations multisports et affinitaires** : Sylvie **Mouyon-Porte**, chef de bureau, Mathilde **Gouget**, adjointe, Sidonie **Folco**, chargée de mission, Andrew **Botheroyd**, chargé de mission
- 12 février : **DS/DSB2/ bureau de la protection du public, de la promotion de la santé et de la prévention du dopage** : Laurent **Villebrun**, adjoint
- 21 février : **DS/DSA4/ bureau du sport professionnel et de l'économie du sport** : Dimitri **Grygowski**, chef de bureau et Sabine **Foucher**, adjointe
- 21 février : **DS/DSB3/ bureau des équipements sportifs** : Denis **Roux**, chef de bureau, Bernard **Verneau**, adjoint, Christian **Moisan**, adjoint
- 7 mars : **INSEP/ MOP** : Florian **Rousseau**, adjoint
- 14 mars : **DS/DSC/ sous-direction de l'emploi et des formations** : Vianney **Sevaistre**, sous-directeur
- 14 mars : **DS/DSC1 /bureau des métiers, des diplômes et de la réglementation** : Laure **Dubos**, chef de bureau et Renée **Ayma**
- 14 mars : **DS/DSC2 /bureau de la coordination des certifications et du service public de formation** : Thibault **Despres**, adjoint
- 20 mars : Francis **Luyce**, président de la FFN, en présence Jean-Paul **Vidor**, trésorier général
- 21 mars : Lionel **Horter**, DTN de la FFN
- 26 mars : Patrice **Cassagne**, DTN/A, directeur de la natation course
- 27 mars : Gilles **Emptoz Lacote**, directeur du plongeon
- 27 mars : David **Nolot**, DTN/A formation et développement
- 28 mars : Bernard **Boullé-Giammatei**, responsable réseau piscines de la Ville de Paris, ancien DTN/A de la FFN
- 28 mars : Philippe **Dumoulin**, DTN/A, sport de haut niveau
- 31 mars : Jean-Paul **Vidor**, trésorier général
- 31 mars : Louis-Frédéric **Doyez**, directeur général de la FFN

31 mars : Pierre **Volant**, directeur financier (DG/FFN)

2 avril : Patrick **Deleaval**, DTN/A suivi des cadres techniques et du projet sportif fédéral

2 avril : Sylvie **Neuville**, directrice de la natation synchronisée

- 1) avril : Michel **Sauget**, secrétaire général de la FFN, président du comité régional du Centre
- 2) avril : Jean-Jacques **Beurrier**, vice-président délégué, chargé des pratiques non compétitives et de la formation, président de la commission de développement territorial, président du comité régional d'Ile-de-France
- 3) avril : Catherine **Arribe**, responsable administrative et pédagogique de l'INFAN

7 avril : Stéphane **Lecat**, directeur de l'eau vive

8 avril : Julien **Issoulié**, directeur du water-polo

16 avril : Corinne **Ribault**, ancienne adjointe au DTN chargé de la natation synchronisée, CTN chargée de mission formation

18 avril : Adrien **Chandou**, responsable marketing-communication (DG/FFN)

18 avril : Joachim **Arphand**, responsable du service territoires et équipements (DG/FFN)

18 avril : Jean-Pierre **Cervetti**, médecin coordonnateur (service médical de la FFN)

29 avril : Jean-Paul **Cléménçon**, ancien DTN de la FFN

30 avril : Claude **Fauquet**, ancien DTN de la FFN

13 mai : **MEN/DEGESCO** : Gilles **Collet**, chargé d'études (*direction générale de l'enseignement scolaire/ bureau des écoles*) Bertrand **Cavayé**, chargé d'études (*direction générale de l'enseignement scolaire/ bureau des collèges*) Christian **Audeguy**, chargé d'études sport (*direction générale de l'enseignement scolaire/ bureau des actions éducatives, culturelles et sportives*)

14 mai : Marc **Crousillat**, président de la ligue promotionnelle de water-polo

20 juin : Bertrand **Jarrige**, IGJS, ancien directeur des sports (ministère chargé des sports)

27 juin : Fabien **Canu**, IGJS, ancien directeur de la préparation olympique et paralympique (POP)

.....

10 septembre 2014 : Lionel **Horter**, DTN de la FFN (*audition complémentaire*)

.....

**Liste des personnes ayant adressé une contribution en réponse à la demande formulée par la mission**

Daniel **Vailleau**, universitaire, docteur en Staps, spécialiste de la natation

Martine **Groheux**, IPJS, inspectrice coordonnatrice des activités de la natation

Patrice **Prokop**, ancien DTN de la FFN

Richard **Papazian**, président de l'Olympic Nice Natation

Fabrice **Pellerin**, EN natation course, pôle France Nice

## Annexe 5 - Liste des rapports établis par l'IGJS sur la FFN

- 1) *Rapport d'enquête sur la fédération française de natation, 1974, 41 pages (28 préconisation)*  
René **Bazennerye**, inspecteur général de la jeunesse et des sports et M. **Fontbonne**, chargé de mission d'inspection générale  
*Nota* : ce rapport demandait qu'une nouvelle mission d'IG ait lieu dès l'année suivante
  
- 2) *Evaluation et suivi du dispositif des conventions d'objectifs de la direction des sports/ la fédération française de natation, 1994, 39 pages.*  
Jacques **Brugnon**, inspecteur général de la jeunesse et des sports
  
- 3) *Rapport relatif au fonctionnement de la fédération française de natation, 1998, 93 pages (25 annexes)*  
Gérard **Courtal**, chargé de mission d'inspection générale (IGJS)



## Annexe 6 - Lettre du président de la FFN et réponse de l'IGJS



Reçu le 17 OCT. 2014 - 99

Le Président

MSJEPVA  
Monsieur Hervé CANNEVA  
Chef de Service de l'Inspection Générale  
95, Avenue de France  
7650 PARIS cedex 13

Pantin, mercredi 15 octobre 2014

Nos réfs : FL/LFD

Monsieur le Chef de service,

Nous avons bien reçu et lu avec attention le rapport et les annexes de la mission de contrôle relative à la Fédération Française de Natation, réalisés par Messieurs Yann Dyère et Thierry Maudet, inspecteurs généraux de la jeunesse et des sports.

Il revient d'abord de saluer le travail conséquent induit par ces productions et le sérieux avec lequel leur mission a été menée. Cette production administrative est une illustration percutante de la démarche étatique de conceptualisation de l'organisation d'un sport en France. Les constats et recommandations des hauts fonctionnaires, même s'ils se fondent sous cet angle spécifique, correspondent, d'une manière générale, bien à nos propres visions, ambitions et projets.

Vous nous invitez dans le cadre d'une procédure contradictoire à formuler d'éventuelles observations. Notre proposition n'est pas de nuancer, voire de contredire, ça ou là une observation qui pourrait être perçue comme infondée ou injuste. Il s'agit davantage, de manière plus positive pour en tirer le meilleur profit en termes de leviers d'amélioration, de travailler à ce que chaque recommandation se traduise pour notre fédération par une action concrète, dépassant ainsi la simple et seule incantation.

Nous souhaiterions ainsi prendre le soin et le temps de nous réunir afin de transformer chaque recommandation en actions. Il apparait en effet que ce serait l'utilisation la plus optimale - et la plus valorisante - que nous pourrions offrir ensemble à la production de vos services. Cela permettrait une concrétisation vivante de ce travail et éviterait qu'il soit trop rapidement archivé.

Nous vous informons dès lors nous nous attelons à convertir le rapport en plan d'action et de lui en donner une force exécutoire par une adoption lors de notre prochaine assemblée générale.

Nous espérons que vous accueillerez cette initiative avec satisfaction.

Au plaisir de vous lire et de nous retrouver,

Je vous prie de croire, Monsieur le Chef de service, en l'assurance de nos respectueuses et bien cordiales salutations

  
Francis LUYCE

14 rue Scandicci - 93508 PANTIN Cedex  
Tél. 01 41 83 87 70 - Fax. 01 41 83 87 69  
E-mail : [ffn@ffnatation.fr](mailto:ffn@ffnatation.fr)

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



MINISTÈRE DE LA VILLE, DE LA JEUNESSE ET DES SPORTS

INSPECTION GENERALE  
DE LA JEUNESSE ET DES SPORTS

Paris, le 24 OCT. 2014

**Le chef du service**

**14 - 360**

Monsieur le président,

J'accuse réception de votre courrier du 15 octobre dernier qui m'est parvenu le 17 octobre et qui fait suite à ma transmission, le 24 septembre, du rapport consécutif à la mission de contrôle portant sur la fédération française de natation. Cette transmission avait pour objet d'ouvrir la phase de contradiction telle que prévue par les procédures de l'inspection générale de la jeunesse et des sports.

En réponse, vous me faites part de votre souhait de transformer en plan d'actions les recommandations du rapport que je vous ai adressé et de donner une force exécutoire à ce plan en le faisant adopter à l'occasion de la prochaine assemblée générale de la fédération.

Dans l'immédiat, je porte à votre connaissance que votre courrier met fin à la phase contradictoire et que je m'appête, en conséquence, à transmettre le rapport définitif et ses annexes au ministre en lui rendant compte naturellement du souhait que vous avez exprimé.

Je prends également acte de votre démarche en observant qu'elle relève de votre responsabilité et qu'elle s'inscrit d'ores et déjà dans le cadre des suites qui pourront être données au rapport, tant par le ministère que par la fédération, après que le ministre, qui est le destinataire exclusif de tous les rapports d'inspection générale, en aura pris connaissance et m'aura fait connaître ses décisions en matière de communication et de diffusion dudit rapport.

Dans l'attente de ces décisions, je vous demande de bien vouloir noter qu'à ce stade de la procédure et conformément aux règles exposées ci-dessus s'agissant du statut des rapports d'inspection générale, il vous appartient ainsi qu'aux responsables de la fédération qui ont eu connaissance du rapport à l'occasion de la phase contradictoire de veiller à préserver son caractère confidentiel.

Je reste à votre disposition pour vous apporter, dans le cas d'espèce, toute précision qui vous serait utile à propos de la bonne application des procédures applicables aux rapports d'inspection générale.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le président, l'assurance de ma considération distinguée.

  
Hervé CANNEVA

M. Francis LUYCE  
Président de la fédération française de natation  
14, rue Scandicci  
93 508 PANTIN Cedex

95, avenue de France - 75650 Paris CEDEX 13 - Tél. : 01 40 45 90 00  
[www.sports.gouv.fr](http://www.sports.gouv.fr) [www.jeunes.gouv.fr](http://www.jeunes.gouv.fr)

## Annexe 7 - Glossaire

<b>AG</b>	Assemblée générale
<b>ANDES</b>	Association nationale des élus en charge des sports
<b>ANDIIS</b>	Association nationale des directeurs et intervenants d'installations et des services des sports
<b>AP</b>	Aides personnalisées
<b>APS</b>	Activités physiques et sportives
<b>ARUP</b>	Association reconnue d'utilité publique
<b>BEESAN</b>	Brevet d'État d'éducateur sportif des activités de la natation
<b>BF</b>	Brevet fédéral
<b>BNSSA</b>	Brevet national de sécurité et de sauvetage aquatique
<b>BP JEPS</b>	Brevet professionnel de la jeunesse, de l'éducation populaire et du sport
<b>BP JEPS AA</b>	Brevet professionnel de la jeunesse, de l'éducation populaire et du sport spécialité « activités aquatiques »
<b>BP JEPS AAN</b>	Brevet professionnel de la jeunesse, de l'éducation populaire et du sport spécialité « activités de la natation »
<b>CAE</b>	Convention d'aménagement d'emploi
<b>CAEPMNS</b>	Certificat d'aptitude à l'exercice de la profession de maître nageur sauveteur
<b>CAFEMAS</b>	Centre d'analyse des formations, des emplois, des métiers de l'animation et du sport
<b>CAS</b>	Conseiller d'animation sportive
<b>CCNS</b>	Convention collective nationale du sport
<b>CD</b>	Comité directeur
<b>CDI</b>	Contrat à durée indéterminée
<b>CE</b>	Championnats d'Europe
<b>CFR</b>	Centre fédéral de ressources
<b>CGO-CTS</b>	Centre de gestion opérationnelle des conseillers techniques sportifs
<b>CIAA</b>	Conseil interfédéral des activités aquatiques
<b>CIO</b>	Comité international olympique
<b>CIP</b>	Convention d'insertion professionnelle
<b>CM</b>	Championnats du monde
<b>CNDS</b>	Centre national pour le développement du sport
<b>CNEA</b>	Centre national d'entraînement en altitude
<b>CNOSF</b>	Comité national olympique et sportif français
<b>CO</b>	Convention d'objectifs
<b>COMEN</b>	Confédération méditerranéenne de natation
<b>COPIL</b>	Comité de pilotage
<b>COSMOS</b>	Conseil social du mouvement sportif
<b>CQP</b>	Certificat de qualification professionnelle
<b>CR</b>	Comité régional
<b>CREPS</b>	Centre d'expertise et de performances sportives
<b>CS</b>	Certificat de spécialisation
<b>CTD</b>	Conseiller technique départemental
<b>CTF</b>	Conseiller technique fédéral
<b>CTN</b>	Conseiller technique national

<b>CTR</b>	Conseiller technique régional
<b>CTS</b>	Conseiller technique sportif/Conseillère technique sportive
<b>DE JEPS</b>	Diplôme d'État de la jeunesse, de l'éducation populaire et du sport
<b>DES JEPS</b>	Diplôme d'État supérieur de la jeunesse, de l'éducation populaire et du sport
<b>DGCL</b>	Direction générale des collectivités locales
<b>DRIEA</b>	Direction régionale et interdépartementale de l'équipement et de l'aménagement
<b>DRJSCS</b>	Direction régionale de la jeunesse, des sports et de la cohésion sociale
<b>DS</b>	Direction des sports
<b>DSP</b>	Délégation de service public
<b>DTN</b>	Direction technique nationale/Directeur technique national
<b>DTN/A</b>	Directeur technique national adjoint
<b>EAPS</b>	Etablissements d'activités physiques et sportives
<b>EL</b>	Eau libre
<b>EN</b>	Entraîneur national
<b>ENF</b>	Ecole de natation française
<b>ENSEPS</b>	Ecole normale supérieure d'éducation physique et sportive
<b>EPN</b>	Etablissement public national
<b>ERFAN</b>	Ecole régionale de formation aux activités de la natation
<b>FFH</b>	Fédération française handisport
<b>FFN</b>	Fédération française de natation
<b>FFSA</b>	Fédération française du sport adapté
<b>FINA</b>	Fédération internationale de natation
<b>FFMNS</b>	Fédération française des maîtres nageurs sauveteurs
<b>FMNS</b>	Fédération des maîtres nageurs sauveteurs
<b>FMNS</b>	Fédération nationale des maîtres nageurs sauveteurs/Fédération nationale des métiers de la natation et du sport
<b>FPT</b>	Fonction publique territoriale
<b>H/F</b>	Homme/femme
<b>IC</b>	Inspecteur(trice) coordonnateur(trice)
<b>IGJS</b>	Inspection générale de la jeunesse et des sports
<b>INFAN</b>	Institut national de formation aux activités de la natation
<b>INSEP</b>	Institut national du sport, de l'expertise et de la performance
<b>JO</b>	jeux olympiques
<b>JP</b>	Jeux paralympiques
<b>LEN</b>	Ligue européenne de natation
<b>LFP</b>	Ligue de football professionnelle
<b>LNBB</b>	Ligue nationale de basket-ball
<b>LNH</b>	Ligue nationale de handball
<b>LNR</b>	Ligue nationale de rugby
<b>LNVB</b>	Ligue nationale de volley-ball
<b>LPWP</b>	Ligue promotionnelle de water-polo
<b>MEN</b>	Ministère de l'éducation nationale
<b>MESR</b>	Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche
<b>MNS</b>	Maître nageur sauveteur
<b>PIF</b>	Plan individualisé de formation
<b>PRNSH</b>	Pôle ressources national sport et handicap



<b>PSH</b>	Personne en situation de handicap
<b>NC</b>	Natation course
<b>NS</b>	Natation synchronisée
<b>PCP</b>	Pacte commun de progression
<b>PE</b>	Pôle Espoirs
<b>PES</b>	Parcours de l'excellence sportive
<b>PF</b>	Pôle France
<b>RES</b>	Recensement des équipements sportifs
<b>RUP</b>	Reconnaissance d'utilité publique
<b>SA</b>	Société anonyme
<b>SAOS</b>	Société anonyme à objet sportif
<b>SAS</b>	Société par actions simplifiée
<b>SG</b>	Secrétariat général/Secrétaire général
<b>SHN</b>	Sportif(ve) de haut niveau
<b>SNPMNS</b>	Syndicat national professionnel des MNS et BEESAN
<b>STAPS</b>	Sciences et techniques des activités physiques et sportives
<b>UC</b>	Unité capitalisable
<b>WP</b>	Water-polo
<b>ZUS</b>	Zone urbaine sensible



MINISTÈRE DE LA VILLE, DE LA JEUNESSE ET DES SPORTS  
INSPECTION GÉNÉRALE DE LA JEUNESSE ET DES SPORTS

# **RAPPORT RELATIF A LA FÉDÉRATION FRANCAISE DE NATATION**

## **CAHIER N° 1 - LES INSTALLATIONS**

établi par

Thierry MAUDET

Yann DYÈVRE

Inspecteur général de la jeunesse  
et des sports

Inspecteur général de la jeunesse  
et des sports

Rapport 2014 - M - 23

**Septembre 2014**

## SOMMAIRE

---

<i>Un peu d'histoire</i>	<b>3</b>
<b>1- <u>La piscine, un équipement de service public</u></b>	<b>4</b>
<b>2- <u>De nombreuses questions majeures se posent en matière d'équipements</u></b>	<b>6</b>
<b>3- <u>La piscine, enjeu territorial</u></b>	<b>7</b>
3.1-Des chiffres clé	
3.2-Un parc aquatique en très net besoin de renouvellement	
3.3-Un parc qui arrive à saturation	
3.4-Une offre de bassins insuffisante	
a) En termes de surface utilisable	
b) En termes de bassins sportifs et éducatifs	
3.5-Une répartition territoriale inégale	
3.6-Des inégalités d'accès aux piscines	
3.7-Régions dotées et régions en retard	
3.8-Des types de territoires mieux dotés que d'autres	
<b>4- <u>Gestion des piscines</u></b>	<b>13</b>
4.1- Catégories de propriétaires des bassins de natation en France (situation 2014)	
4.2- Evolution des catégories de propriétaire	
4.3- Gestion en délégation de service public	
<b>5- <u>Analyse de la situation à Paris</u></b>	<b>14</b>
5.1-Des piscines très fréquentées	
5.2- Des piscines surexploitées	
5.3- Un parc à restructurer...	
5.4- ...et à adapter	
5.5- Natations scolaire et universitaire	
5.6- Activités organisées par la ville de Paris	
5.7- Grand public	
5.8- Natation associative	
5.9- Natation de haut niveau	
<b>6- <u>Optimisation des infrastructures existantes et réponse possible à la demande</u></b>	<b>20</b>
<b>7- <u>Stratégies des collectivités territoriales, des gestionnaires et des clubs</u></b>	<b>20</b>
<b>8- <u>Démarche du ministère chargé des sports</u></b>	<b>21</b>
8.1- Plan « apprendre à nager »	
8.2- Plan « piscine » du CNDS	

a) *Toutes enveloppes confondues (hors Euro 2016)*

b) *Sur la part nationale*

8.3- *Parc de piscines propriété du ministère chargé des sports*

8.4- *Une piscine olympique en Ile-de-France ?*

8.5- *Reconstruction du centre aquatique de l'INSEP*

**9- La création de bassins itinérants : une piste qui fait débat **29****

**10- La structuration et les réponses de la FFN **30****

a) *Le département territoires et équipements de la FFN*

b) *Le guide « Fédération Française de Natation. Les piscines - Aide à la conception pour les maîtres d'ouvrage ».*

c) *L'atlas fédéral des équipements*

d) *Les schémas territoriaux d'équipement*

e) *Les données clé et les enseignements, tirés par la FFN, de l'atlas des équipements/piscines et présentés par la FFN à ses comités régionaux et départementaux ainsi qu'à ses clubs*

f) *La FFN invite ses clubs à gérer leurs équipements*

## *Un peu d'histoire<sup>1</sup>*

Le terme « natation » apparaît en France au **18<sup>ème</sup> siècle** lorsque *Barthélemy Turquin* ouvre en 1785 sa première école dans un bassin flottant sur la Seine, près du pont de la Tournelle à Paris (5<sup>ème</sup> arrondissement). Il s'agit en quelque sorte d'une préfiguration des piscines Deligny puis Joséphine Baker.

Au **19<sup>ème</sup> siècle**, la piscine devient un lieu destiné à la nage et au jeu et que s'annonce a compétition sportive. A cette époque, sont créés les **bains publics**, centres d'hygiène, de détente, de relaxation et de sport. Ce sont des lieux populaires où se côtoient toutes les classes sociales et où s'organise une vie sociale. Il n'y a pas encore de distinction entre sport et hygiène. Des corps de métier et des services liés au transport de l'eau se développent. Les piscines sont le plus souvent situées en intérieur et l'eau y est chauffée.

Dans les **années d'après-guerre (1920-1930)**, une vingtaine de piscines publiques se construisent. La France est alors en retard par rapport à l'Allemagne qui en possède près de 1 400 ou l'Angleterre, près de 800. Ce n'est qu'en 1924 que voit le jour la première piscine n'associant plus hygiène et natation.

Dans les années 60, la *piscine moderne* apparaît avec notamment le recours aux nouvelles techniques de traitement de l'eau. Elle devient le lieu d'apprentissage de la natation, mais aussi de la compétition ou du loisir.

*Une analyse approfondie des principales données disponibles (équipements, usages, modes de gestion...) relatives aux piscines, est indispensable pour appréhender et évaluer correctement le contexte, les opportunités<sup>2</sup> en termes de contraintes et de possibilités ainsi que la stratégie définie et mise en œuvre par la FFN.*

### 1- La piscine, un équipement de service public

Quelques rappels sont essentiels pour mieux percevoir le positionnement original des différentes structures constitutives de la FFN (clubs, comités départementaux et régionaux, fédération elle-même) en regard du lieu d'exercice privilégié de réalisation de son objet, la natation. La piscine, lieu majeur mais pas unique d'expression de la natation, est l'un des seuls équipements publics susceptible d'accueillir l'ensemble de la population de tous âges et de toutes les classes sociales.

Par ailleurs, l'eau procure l'occasion d'activités variées au sein desquelles la natation *stricto sensu* n'est généralement qu'un élément. La piscine est devenue un lieu de convivialité, de rencontre entre générations et d'activités en groupe, particulièrement en famille. Aux fonctions traditionnelles, incontournables et toujours prioritaires de l'apprentissage de la natation et du sport de compétition, s'ajoutent désormais celle des pratiques de loisirs. Par l'évolution des pratiques et le développement du sport d'entretien et des activités de détente, la piscine voit ses vocations se diversifier et son public s'élargir. Elle est incontestablement l'équipement sportif le plus sollicité par les évolutions de la demande sociale.

---

<sup>1</sup> Cf. partie présentation générale de la fédération.

<sup>2</sup> Entendu ici au sens du terme anglais « *opportunities* ».

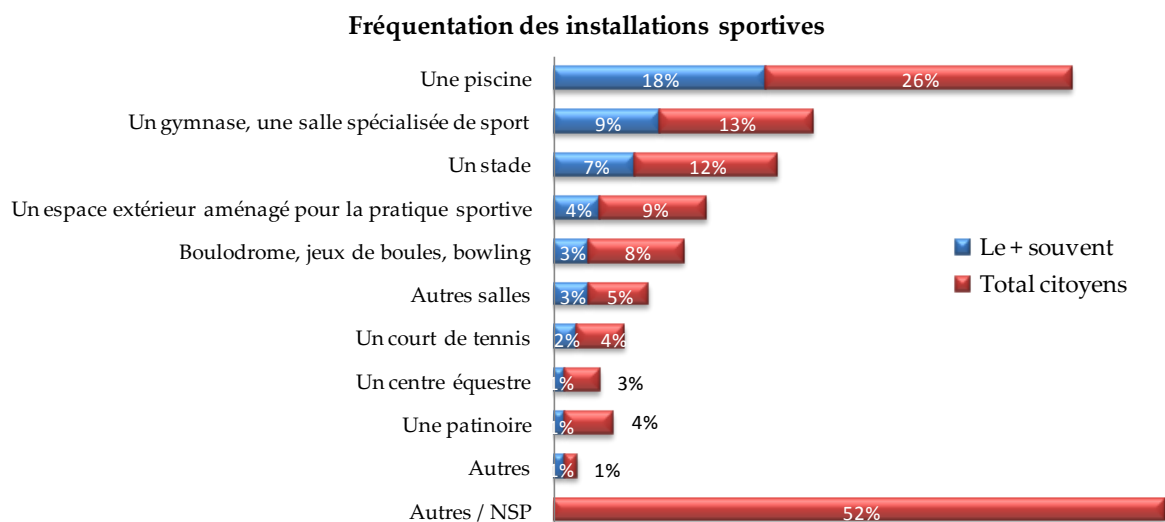
Comme quelques autres équipements sportifs (souvent de bien plus grandes dimensions<sup>3</sup>), la piscine est devenue un outil de développement de la ville à partir duquel peut s'articuler une politique sociale, touristique et d'emploi.

Elle est l'équipement communal et/ou intercommunal le plus fréquenté par la population, surpassant de très loin la fréquentation des équipements culturels (théâtres et même bibliothèques).

La piscine publique est un équipement structurellement coûteux en investissement mais aussi en fonctionnement dont la rentabilité financière est difficile à assurer. En revanche, ses bénéfices sociaux sont incontestables : outre les résultats liés à l'apprentissage de la natation et à la pratique sportive, elle contribue à :

- maintenir en place une population et attirer de nouveaux habitants ;
- développer la qualité de vie et donner une image valorisante de la ville ;
- socialiser des publics défavorisés et agir contre l'exclusion ;
- lutter contre la délinquance des jeunes ;
- favoriser l'activité des seniors et leur autonomie.

La piscine est l'équipement sportif qui est tout à la fois le plus fréquenté<sup>4</sup> et celui le plus souvent cité comme équipement demandé par la population : 41% des français qui estiment que le nombre d'installations sportives près de chez eux est insuffisant souhaitent la construction d'une piscine.



La piscine est devenue un lieu privilégié de rassemblement d'un public hétérogène où se côtoient des pratiquants aux motivations variées et aux origines diverses (sociales, culturelles, géographiques,...). L'évolution constatée ces dernières années de la conception de ce qu'on appelle désormais « *centre* » ou « *complexe aquatique* » témoigne par ailleurs des

<sup>3</sup> Grands stades de football par exemple.

<sup>4</sup> Enquête AIRES-IPSOS « *Pratiques de fréquentation et évaluation de la satisfaction des équipements sportifs des français* », mai 2005/ Echantillon de 1 000 individus âgés de 15 et +. Cité in « *Les dossiers de l'IRDS n°3* », janvier 2008.

profonds bouleversements qui ont touché la pratique sportive en général et la natation en particulier, allant vers une démocratisation et une diversification très accrues des pratiques aquatiques.

Fréquentation des piscines	
<b>Fréquentation totale</b>	23 millions
<b>Pratiquants « natation »</b>	17 à 18 millions
<b>Pratiquants réguliers</b>	4,5 à 5 millions
<b>Associatifs</b>	0,8 à 1 million
<b>Scolaires</b>	3,5 millions

*La natation et l'installation destinée prioritairement à ses pratiques ne sont en conséquence ni une activité ni une pratique sportive comme les autres.<sup>5</sup> De façon quelque peu audacieuse, il est possible de transposer la définition ou la simple approche du sport à celle de la natation et de la piscine en soulignant qu'il s'agit là aussi de concepts « surdéterminés ».*

## 2- De nombreuses questions majeures se posent en matière d'équipements

Elles ont trait aux coûts de construction, aux coûts de maintenance, aux coûts de gestion et portent sur le juste dimensionnement, la localisation, les dessertes. L'une est essentielle : faut-il adapter ou développer les équipements aquatiques afin de satisfaire la demande ?

Depuis une vingtaine d'année, les maîtres d'ouvrage et les gestionnaires de piscines ont constaté l'élargissement du public à la fois vers des personnes plus jeunes ou très jeunes (bébés nageurs) mais aussi plus âgées.

Les trois grandes catégories d'utilisateurs sont les scolaires, les associations et le grand public.

L'apprentissage de la natation comprend lui-même trois phases : approche de l'eau (bébés nageurs), apprentissage (scolaire) et perfectionnement (associatif). Chacune d'entre elles nécessite des espaces ou des créneaux horaires distincts, la mixité des niveaux et la cohabitation d'une telle hétérogénéité de comportements et d'attentes étant préjudiciables à des pratiques sereines.

La pratique sportive associative de la natation en ligne, du plongeon, du water-polo ou de la natation synchronisée est aussi conditionnée à la réservation de lignes d'eau ou d'espaces de bassins sur des plages horaires déterminées. D'autres usages sont, en outre, apparus : apprentissage du kayak, plongée subaquatique, hockey subaquatique, aquagym ...

Enfin, la demande du grand public est forte en semaine en dehors des heures de travail (12/14 h et soirée) ainsi que pendant les week-ends ce qui entraîne parfois des tensions et des conflits entre publics potentiellement utilisateurs à propos des créneaux horaires.

---

<sup>5</sup> Cf. partie présentation générale de la fédération.

La réponse peut prendre plusieurs dimensions complémentaires dont :

- l'optimisation des infrastructures existantes afin de mieux répondre à la demande ;
- l'ouverture de piscines dans les régions carencées<sup>6</sup>;
- la création de bassins itinérants.

### 3- La piscine, enjeu territorial<sup>7</sup>

**80% des bassins appartiennent aujourd'hui à une collectivité locale.** Propriétaires de la quasi-totalité des piscines publiques, celles-ci ont majoritairement appréhendé la nécessité de répondre à la demande sociale exprimée en ce domaine. Les piscines possèdent un pouvoir d'attraction très fort auprès des populations locales mais aussi extérieures de par leur rayonnement qui dépasse très largement les limites administratives des municipalités voire des intercommunalités. Ce rôle structurant pour les territoires dans lesquels ces installations sont implantées est souvent mis en avant par les maîtres d'ouvrage qui investissent dans la construction de nouvelles infrastructures, parfois ambitieuses. Conçues « sur-mesure », elles sont destinées à une pratique tous publics pour satisfaire les besoins du territoire concerné et pour en assurer également la promotion dans une perspective de développement économique notamment<sup>8</sup>.

***Il importe de rappeler que la FFN et ses clubs affiliés ne sont que l'un des acteurs parmi bien d'autres dans un ensemble d'une très grande complexité.***

#### 3.1-Des chiffres clé

***L'analyse croisée des données du RES et de la base « ExtraNat » de la FFN apporte les principaux éléments d'information et d'appréciation suivants :***

---

<sup>6</sup> Volet spécifique de l'intervention du CNDS (« plan piscines »).

<sup>7</sup> Principales sources ministérielle (ministère chargé des sports) et fédérale :

- État des lieux de l'offre des bassins de natation en France : une approche par les territoires et usagers, 2009. La synthèse et l'étude complète sont téléchargeables sur le site du ministère, rubrique « équipements sportifs »;
- Atlas des équipements sportifs français par grandes catégories, 2011. L'ensemble du document est également consultable et téléchargeable sur le site du ministère ;
- Atlas national des fédérations sportives 2012, consultable et téléchargeable, selon les mêmes modalités ;
- L'offre d'équipements sportifs dans les territoires ruraux, janvier 2012,
- A ces études, doit être ajouté le traitement quotidien de la question des équipements par le « Recensement des équipements sportifs (RES) », capable désormais de fournir aux fédérations une photographie exhaustive et fine de leur parc en équipements. Un site web lui est dédié : <http://www.res.sports.gouv.fr/>
- FFN, département des territoires et des équipements : « *Les piscines - Aide à la conception pour les maîtres d'ouvrage* », 6<sup>ème</sup> édition, 2014 (217 pages). Cf. infra la stratégie de la FFN en matière notamment de définition de schémas territoriaux et le rôle important joué par le département précité.

<sup>8</sup> Sur le thème de la pression foncière qui obligerait les grandes villes (et en l'espèce le « Grand Paris ») à des intégrations innovantes, une exposition a été organisée au Pavillon de l'Arsenal (27 mai/31 août 2014). Pour les architectes organisateurs de cette manifestation, la stratégie consistant à mettre les grands équipements en périphérie s'essoufflerait et il conviendrait désormais de permettre au sport de « s'immiscer un peu partout » (sur les toits d'immeubles par exemple).



- Le parc aquatique français se compose aujourd’hui de 6 545 bassins aquatiques implantés au sein de 4 119 piscines,<sup>9</sup> représentant 1.600.000 mètres carrés de bassin, soit 245 mètres carrés pour 10.000 habitants.
- On dénombre 1,6 bassin par piscine pour une surface de 396 m<sup>2</sup> par installation en moyenne.
- 2 250 piscines ont au moins une partie de leurs bassins couverts, soit plus de la moitié du parc aquatique (55%).
- 40% des bassins sont considérés comme des bassins sportifs (bassins à vocation sportive).
- L’âge médian du parc s’établit à 35 ans.
- 80% des bassins appartiennent à une collectivité locale.
- 1 324 piscines accueillent, aujourd’hui, un club FFN (soit 32% du parc).
- Les clubs sportifs sont présents sur près de 70% des bassins couverts.

Si ces chiffres peuvent paraître de prime abord importants, ils masquent de nombreuses lacunes tant sur le plan qualitatif que quantitatif. Les nouveaux projets de construction ou de réhabilitation sont certes significatifs mais le rythme des opérations engagées n’en reste pas moins insuffisamment soutenu pour pallier les carences d’un parc vieillissant, en décalage avec les besoins actuels. Le contexte économique général et les difficultés budgétaires que rencontrent de nombreuses collectivités territoriales ne favorisent pas les réponses en ce domaine.

### *3.2-Un parc aquatique en très net besoin de renouvellement*

Longtemps en retard par rapport aux autres grandes nations occidentales sur le plan des équipements sportifs, et plus particulièrement des piscines, la prise de conscience de l’importance d’enjeux tels que l’épanouissement par le sport, la nécessité de savoir nager et l’importance de la performance sportive (dimension de la compétition sportive), incite l’État (ministère chargé des sports) à mener une politique d’équipements ambitieuse et très volontariste au tournant des années 1960, en incluant le programme « 1 000 piscines » dans le Vème Plan.

Des centaines de piscines « *Caneton* », « *Iris* », « *Plein Ciel* », « *Tournesol* », modèles standards de piscines sportives sélectionnés permettant la construction en série de bassins de 25 m avec le plus souvent 4 ou 5 lignes d’eau, vont dès lors voir le jour sur tout le territoire jusqu’à la fin des années 1970<sup>10</sup>. A l’aube des années 1980, les nouvelles logiques de décentralisation et les aspirations sociales à des pratiques non sportives viennent modifier la donne dans la commande de piscines. Les collectivités locales qui récupèrent la charge des projets de

---

<sup>9</sup> Recensement des équipements sportifs (RES).

<sup>10</sup> Pendant la 3<sup>ème</sup> loi-programme (1971-1975), 95 bassins d’apprentissage mobiles [BAM] – (petites piscines démontables), en circulant dans 180 communes, permirent d’initier à la natation environ 90 000 enfants. Entre 1960 et 1979, plus de 2 000 piscines sont construites sur fonds publics (source : « Les politiques sportives territoriales » - ouvrage coordonné par Bruno Lapeyronie et Dominique Charrier – édition Kreaten, mars 2014).

piscines choisissent souvent des modèles de piscines sport-loisir afin notamment de satisfaire les attentes d'un public élargi.

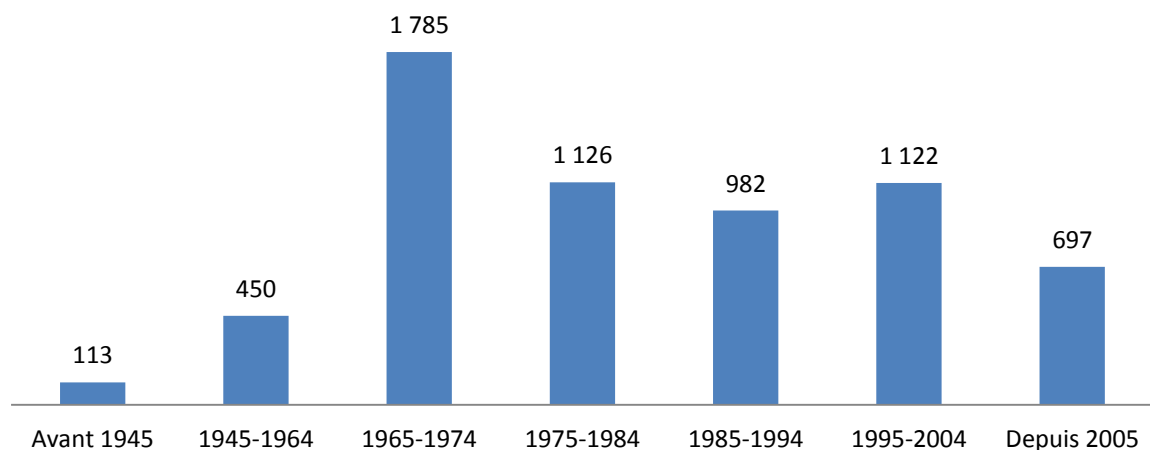
### *3.3-Un parc qui arrive à saturation*

La moitié des bassins recensés par le ministère chargé des sports a 35 ans ou plus. Beaucoup d'entre eux sont issus du plan « 1 000 piscines » et sont toujours en activité. Equipements d'ancienne génération construits dans les années 60-70, ils arrivent aujourd'hui en fin de vie, la durée moyenne d'une piscine étant estimée à 30 ans.

Par ailleurs, au moment de leur conception, les questions liées à la maîtrise des consommations d'eau et d'énergie étaient plutôt secondaires, la priorité étant donnée au développement du nombre de bassins dans le but de favoriser l'apprentissage et de permettre l'accès de la pratique à la majorité de la population.

Programmées sur la base de modèles standardisés et reproductibles, ces piscines dotées d'un bassin unique de 25 m sont vétustes et répondent de moins en moins aux aspirations des pratiquants actuels peu à l'aise avec ces équipements aux dimensions réduites et aux usages limités.

#### *Année de mise en service des bassins de natation (aujourd'hui en activité)*



*Au constat d'obsolescence avérée, s'ajoutent ceux du manque d'équipements et de leur inégale répartition.*

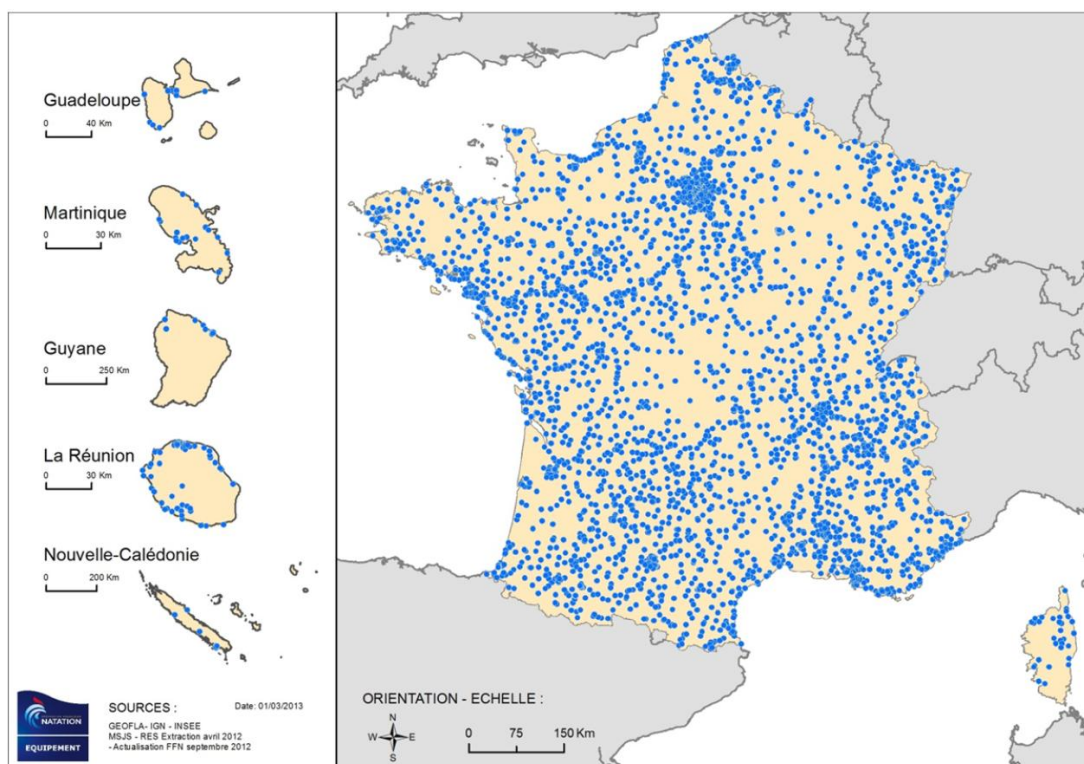
### 3.4-Une offre de bassins insuffisante

#### a) En termes de surface utilisable

Le parc actuel ne couvre au mieux que 75% des besoins pour une pratique *annuelle* de la natation selon les estimations faites sur le sujet<sup>11</sup>. Il est composé pour plus de 40% de bassins extérieurs, ouverts pour l'essentiel uniquement durant la saison estivale ce qui réduit considérablement le champ des possibles. L'annualisation du fonctionnement des bassins découverts, bien qu'elle se développe y compris pour la performance sportive, reste encore beaucoup trop peu utilisée pour combler le déficit constaté en la matière.

Le parc aquatique français se compose aujourd'hui de 6 545 bassins aquatiques implantés dans 4 119 piscines. On dénombre ainsi 1,6 bassin par piscine pour une surface de 396 m<sup>2</sup> par installation en moyenne. Les communes et les établissements publics de coopération intercommunale (EPCI) sont les principaux propriétaires des piscines, 590 installations étant privées soit près de 15% du parc.

#### *Les piscines en France*



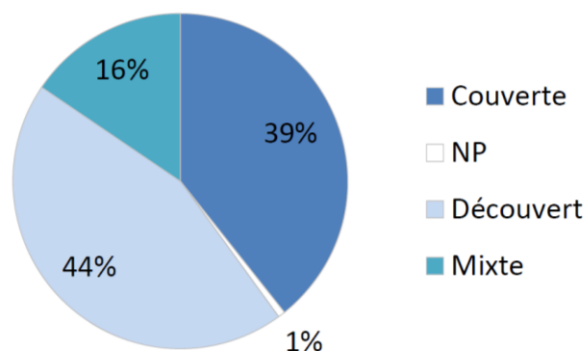
**2 250 piscines ont au moins une partie de leurs bassins couverts soit plus de la moitié du parc aquatique (55%)**

Une distinction peut être effectuée a priori parmi l'ensemble du parc aquatique entre piscines couvertes et découvertes, les premières impliquant généralement une utilisation à l'année alors que les secondes réduisent le champ à une utilisation estivale. Une piscine

<sup>11</sup> Source FFN, département territoires et équipements : « *Les piscines - Aide à la conception pour les maîtres d'ouvrage* », 6<sup>ème</sup> édition, 2014.

couverte est une installation dont tous les bassins sont intérieurs alors qu'une piscine découverte dispose seulement de bassins extérieurs. Lorsqu'une installation dispose à la fois de bassins intérieurs et extérieurs, elle est dite mixte.

*Nature de l'installation*



*Source : Recensement des Equipements Sportifs*

#### b) En termes de bassins sportifs et éducatifs

Support essentiel d'une pratique sportive de la natation, le bassin sportif est caractérisé par des dimensions strictes (espace rectangulaire avec une longueur de 25 m, 33 m, ou 50 m). Non seulement les surfaces sportives actuelles sont loin d'être suffisantes pour combler les attentes de tous les nageurs (qu'ils soient ou non licenciés à la FFN) mais la tendance ne paraît pas devoir s'inverser à l'heure où les projets de piscines-loisirs affluent et laissent de plus en plus de côté le critère sportif des installations.

Cette observation peut d'ailleurs être étendue aux bassins d'apprentissage : l'offre est insuffisante en ce qui concerne les équipements à vocation éducative. S'il est possible d'apprendre à nager et de se perfectionner dans certains bassins dits de loisirs, la tâche peut s'avérer plus délicate, voire même complexe, dès lors que le bassin n'est plus rectangulaire ou se voit complété par de nombreux aménagements purement ludiques (toboggans, fontaines à eau, vagues...).

#### 3.5- Une répartition territoriale inégale<sup>12</sup>

Le manque global d'installations touche directement la question de l'égalité d'accès aux bassins aquatiques. Il a également des conséquences sur certaines régions ou certains types de territoires tels les espaces périurbains dont le récent développement démographique n'a pas été suivi d'opérations de construction en conséquence.

<sup>12</sup> Les dossiers de l'IRDS n°3, janvier 2008.

### 3.6-Des inégalités d'accès aux piscines

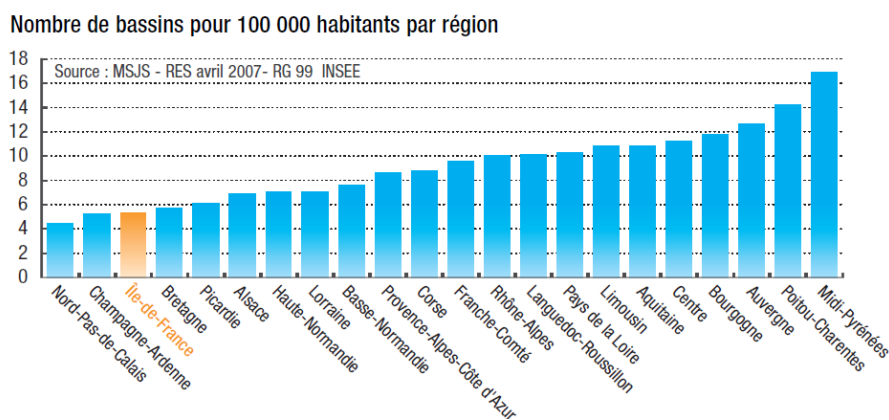
Une autre étude du ministère chargé des sports centrée sur l'offre en équipements confrontée aux besoins des usagers<sup>13</sup> rapporte que les temps de parcours pour se rendre à la commune la plus proche équipée d'une piscine sont extrêmement variables d'un territoire à un autre. Et si plus de la moitié des Français (53%) habite à moins de 5 minutes d'une commune équipée d'une piscine couverte, un tiers de la population (33%) réside encore dans une commune située à plus de 15 minutes de ce type d'installation.

Au-delà de cette approche globale de l'accessibilité aux piscines couvertes, les pratiques scolaires sont parmi les plus observées en raison de l'obligation théorique d'apprendre à nager au cours de sa scolarité, dans l'enseignement secondaire principalement. En France métropolitaine, un quart des classes élémentaires ne disposait pas toutefois en 2008 d'un nombre de séances de natation suffisant pour un enseignement complet et 10% au minimum des classes en étaient totalement exclues du fait d'un temps de parcours trop important.<sup>14</sup>

Deux tiers des installations sont par ailleurs estimées accessibles pour les personnes handicapées (pouvant y entrer et y circuler) mais seuls 25% des bassins de ces installations sont estimés accessibles aux handicapés moteurs et 3% aux handicapés sensoriels.

### 3.7-Régions dotées et régions en retard

D'un point de vue territorial général, une « fracture » Nord/Sud apparaît manifeste au niveau des taux d'équipement par région administrative : alors que le Nord-Pas-de-Calais, l'Île-de-France ou la Bretagne font parties des territoires les moins fournis en surfaces aquatiques, les régions Aquitaine, Rhône-Alpes ou Auvergne sont des territoires « moteurs ». Ces conclusions doivent toutefois être relativisées en raison notamment de la nature des installations étudiées : il y a beaucoup plus de piscines découvertes au sud de la France et, lorsqu'il est question d'une utilisation annuelle des bassins, les chiffres s'équilibrent davantage voire s'inversent. Pour autant et quel que soit le prisme d'analyse, des inégalités territoriales demeurent et viennent prouver que la question d'une construction-rénovation de piscine relève d'abord d'une problématique locale.



<sup>13</sup> « État des lieux des bassins de natation en France : une approche par les territoires et par les usagers », ministère chargé des sports, 2009.

<sup>14</sup> Idem référence supra.

### 3.8-Des types de territoires mieux dotés que d'autres

Une analyse menée en 2008<sup>15</sup> au niveau des types de territoire permet de souligner d'importantes disparités au sein même de ces régions entre les « territoires-centres » et leurs périphéries. Le désajustement dans le périurbain s'accroît en raison notamment d'une croissance démographique qui est 2,5 fois plus rapide que celle de l'offre de bassins de ces territoires. Le milieu rural semble mieux doté d'une manière générale, pour autant ses équipements sont le plus souvent des bassins découverts uniquement utilisables pendant la période estivale. Cette meilleure offre en équipements est en conséquence toute relative.

Le poids démographique d'un territoire semble également impacter la densité en surfaces sportives. En effet, plus l'EPCI est peuplé, plus les bassins aquatiques y sont présents. C'est par ailleurs dans les EPCI de 2 000 à 20 000 habitants qu'il y a le meilleur ratio de bassins par habitants.

#### *Répartition des bassins aquatiques selon les tranches de population des EPCI<sup>16</sup>*

	Moins de 2 000 h		2 000-20 000 h		20 000-100 000 h		+ de 100 000 h	
<b>Nb de communes et d'EPCI</b>	1 757	39%	2 161	48%	510	11%	93	2%
<b>Population 2011</b>	956 400	1%	17 478 331	27%	21 026 842	33%	24 545 717	38%
<b>Bassins aquatiques</b>	135	2%	2 494	38%	2 128	33%	1 785	27%

## 4- Gestion des piscines<sup>17</sup>

### 4.1- Catégories de propriétaires des bassins de natation en France (situation 2014)

85,9% des piscines recensées sont des piscines publiques (i.e. appartenant au secteur public), 14,9% sont des piscines privées (appartenant au secteur privé), l'information n'étant pas connue pour moins de 1% des piscines recensées.

Près de 58% des piscines accessibles au public appartiennent aux communes et près de 25% appartiennent à des EPCI. Les autres établissements publics, l'État, les départements et les régions ne représentent que 2,65% du parc. Au sein du secteur privé, ce sont les établissements privés commerciaux qui dominent avec plus de 10,4% de piscines devant les associations (2%) et le secteur privé non commercial (1%).

<sup>15</sup> État des lieux des bassins de natation en France : une approche par les territoires et par les usagers, ministère chargé des sports, 2009.

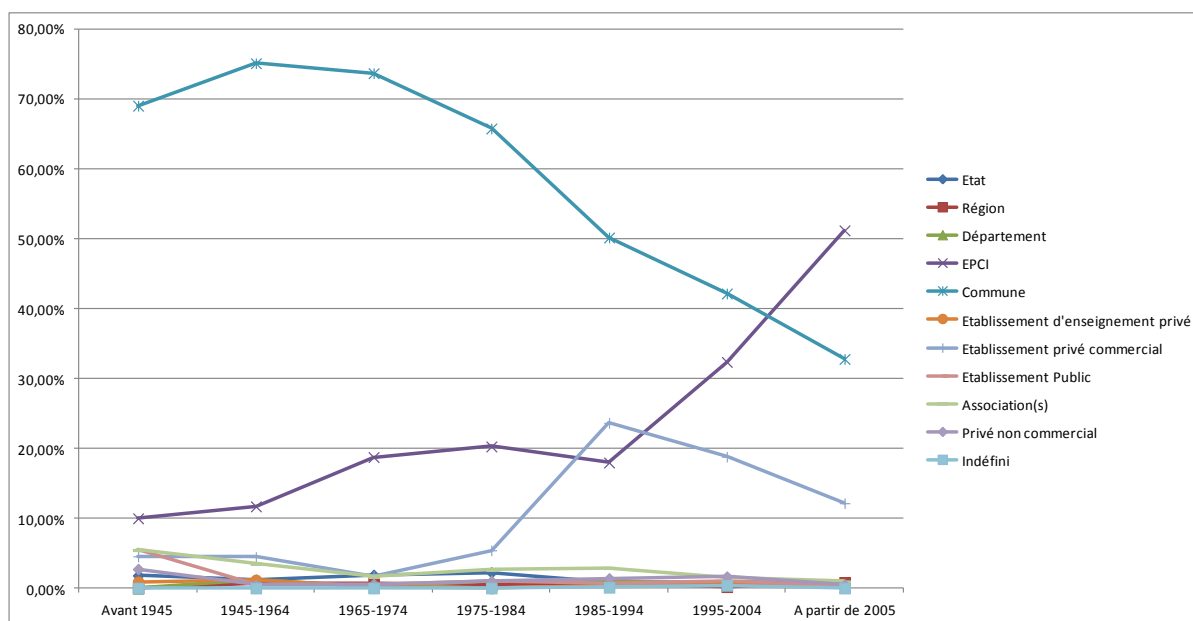
<sup>16</sup> Source : *Atlas des équipements sportifs français*.

<sup>17</sup> A partir de l'actualisation d'un extrait du rapport : « État des lieux des bassins de natation en France : une approche par les territoires et par les usagers », ministère chargé des sports, 2009, réalisée le 10 juin 2014 à la demande de la mission (MS/DS/ bureau DSB3, Jean de Labrusse).

#### 4.2- Evolution des catégories de propriétaire

Au-delà de la répartition des piscines par catégories de propriétaires en 2014, il est opportun de s'intéresser à l'évolution de celles-ci en fonction des années de mise en service des équipements.

*Répartition des propriétaires de piscine par période de mise en service*



Source : Ministère chargé des sports/DS-B3/RES-2014

Ce graphique souligne la diversification des propriétaires de piscine ouverte au public depuis plus de soixante ans<sup>18</sup>.

Les piscines mises en service avant 1975 sont quasiment toutes publiques : environ 90% d'entre elles appartiennent à des communes (75%) ou à des groupements de communes (15%).

La part des piscines communales diminue de façon constante depuis 1965 au profit de celles appartenant aux intercommunalités notamment qui est en très forte progression pour celles mises en service depuis 1994. Au terme d'une progression relative forte, les EPCI sont devenus les propriétaires majoritaires des piscines mises en service depuis 2005.

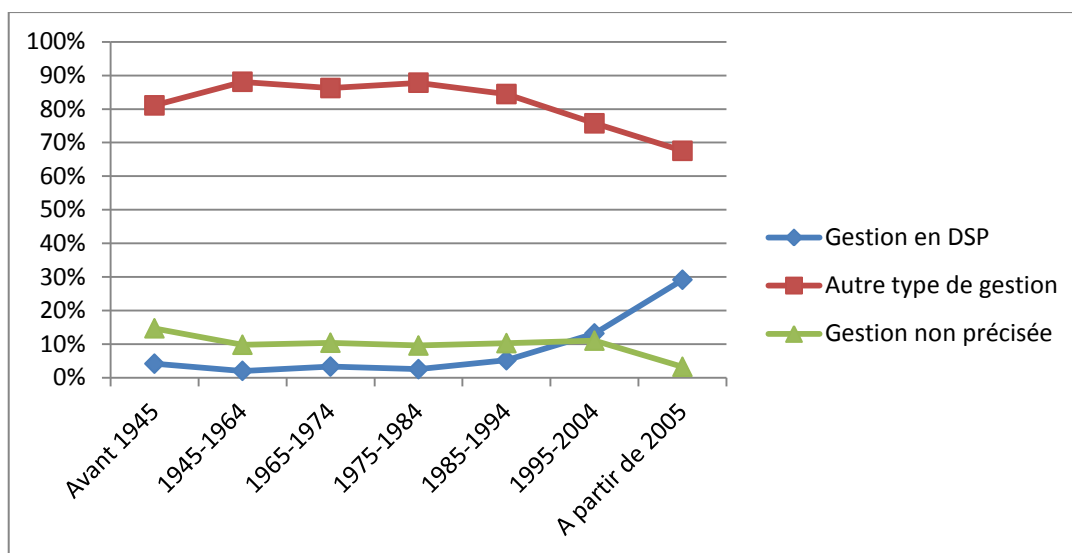
La part des piscines appartenant au secteur privé commercial a également connu une hausse sur l'ensemble de la période, passant de moins de 5% des piscines mises en service avant 1975 à plus de 20% des piscines mises en service entre 1985 et 1994. On note toutefois une baisse de leur part relative pour les piscines mises en service depuis 1995.

<sup>18</sup> Rappel : il s'agit des piscines en service en 2008 et dont le dernier bassin a été mis en service entre 1950 et 2008. Le RES ne traite pas des piscines démolies ou transformées à d'autres fins que la natation.

#### 4.3- Gestion en délégation de service public

Concernant la gestion des piscines appartenant à un propriétaire public, on note une forte progression des gestions par et sous délégation de service public. Quasiment nul pour les piscines mises en service avant 1984, ce type de gestion augmente continuellement pour les piscines mises en service depuis 1985 pour atteindre 30% des piscines mises en service depuis 2005.

**Type de gestion des piscines publiques par période de mise en service**



Source : ministère chargé des sports/DS, 2014

*Cet état des lieux des modes et modalités de gestion sur le territoire national permet de souligner la part et la place des collectivités locales, au-delà de leur réalisation, dans la gestion des équipements de natation (avec une hausse significative du poids des EPCI par rapport aux communes), l'essor du secteur privé commercial comme nouvel acteur ainsi que le développement de la gestion déléguée de service public.*

#### 5- Analyse de la situation à Paris

A l'issue de ces constats et de cette analyse de portée générale, il a paru pertinent à la mission d'examiner, à partir de la situation de l'Île-de-France, celle de Paris en mettant en avant les réalités vécues au quotidien par les responsables et les différents publics.

Avec 334 piscines publiques, l'Île-de-France est l'une des régions les moins bien dotées de France en piscines publiques. On y compte à peine 3 piscines publiques pour 100 000 habitants en moyenne, ce taux passant à 3,9 en ajoutant les équipements privés contre 10,6 en Midi-Pyrénées et 16,8 en Bourgogne<sup>19</sup>.

<sup>19</sup> Rapport « Contribution à une démarche de diagnostic partagé relatif aux installations et équipements sportifs à vocation aquatique en Île-de-France », juin 2005/ DRDJS Paris IDF.



Avec 576 bassins dans ces piscines, cette tendance est confirmée : 5 bassins publics<sup>20</sup> pour 100 000 habitants place l’Ile-de-France en 20<sup>ème</sup> position des régions de France métropolitaine, avant la Champagne-Ardenne et le Nord-Pas-de-Calais.

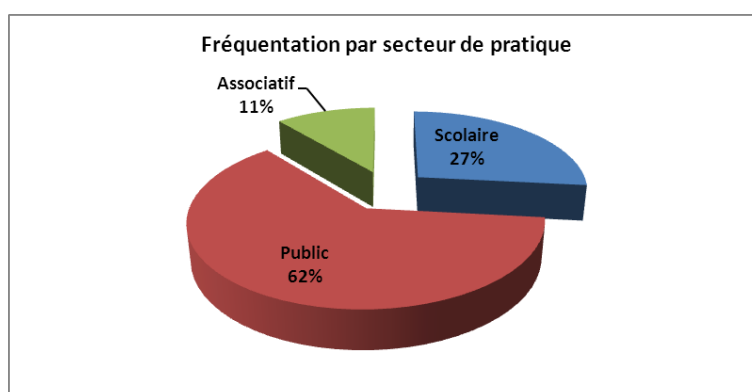
Au sein de cette région, l’analyse fine de la situation de Paris est riche d’enseignements<sup>21</sup> :

### 5.1-Des piscines très fréquentées

Le nombre de pratiquants et les taux de pratique sont plus élevés à Paris qu’ailleurs. L’estimation de la ville de Paris est de près de 900.000 parisiens qui déclarent pratiquer la natation, dont 50.000 qui déclarent nager une fois ou plus par semaine (soit un peu plus de 5%).

En 2012, les piscines publiques de Paris ont enregistré près de 7 millions d’entrées en fréquentation annuelle tous publics (dont 3,9 millions de publics payants). Cela représente 150.000 fréquentations annuelles par piscine, pour l’ensemble du parc (187.000 hors les 9 bassins écoles non ouverts au grand public) pour des piscines conçues à l’origine pour 120.000 à 130.000 personnes au maximum.

Un espace partagé entre les trois grands types de publics avec une fréquentation très forte du public individuel et de personnes relevant des activités organisées (62%).



	<i>Scolaire</i>	<i>Public</i>	<i>Associatif</i>	<i>Total</i>
<b>Moyenne / piscine</b>	44 345	103 559	18 917	<b>148 671</b>

<sup>20</sup> Il est opportun d’appréhender et de prendre en considération l’offre privée et de rechercher à quelles conditions (financières notamment) elle peut être ou non intéressante à mobiliser pour une collectivité territoriale. Au-delà des piscines publiques, il y a ainsi plus de 100 bassins privés sur Paris.

<sup>21</sup> A partir des données fournies par Bernard Boullé-Giammatèi, chef de projet « réseau des piscines parisiennes », direction de la jeunesse et des sports de la ville de Paris, ancien DTN/A de la FFN de 1996 à 2011. Entretien du 28 mars 2014.

### 5.2- Des piscines surexploitées

Sur les plannings, les piscines de Paris proposent des ouvertures très larges (4 319 heures annuelles en moyenne par piscine en 2012), soit une amplitude de 13 h par jour (contre 4 000 h de moyenne pour les autres piscines françaises). Le taux réel de disponibilité est toutefois de 90 % (3 897 h). En 2013, le nombre d'heures de fermeture est passé à 1 058 h, (soit 3 261 heures année d'ouverture correspondant à un taux de disponibilité de 75%).<sup>22</sup>

### 5.3- Un parc à restructurer...

Le parc parisien est atypique avec 7 piscines de plus de 80 ans et une moyenne d'âge de près de 50 ans. Construites majoritairement dans les années 65 à 85, les piscines de Paris ont été conçues comme moyen d'éducation avec les objectifs d'apprentissage et de pratique de la natation sportive. Aujourd'hui, elles répondent essentiellement aux secteurs scolaire, associatif et pour partie grand public, constitué d'une forte proportion de pratiquants dans un but de santé (nage en ligne).

Avant 1965	12
De 1965 à 1985	31
Depuis 1985	5

### 5.4- ...et à adapter

En première analyse, Paris semble disposer d'un parc important avec 48 piscines publiques<sup>23</sup> La moitié d'entre elles est toutefois très étroite ou ne dispose que d'un seul bassin (70%) qui ne permet pas de gérer deux publics en même temps ce qui peut provoquer des conflits entre usagers en cas de partage des espaces.

Piscines avec 1 bassin	33	70%
Piscines avec 2 bassins ou +	14	30%
Piscines de 8 lignes	3	6%
Piscines de 6 lignes ou +	20	43%
Bassins écoles	9	19%

### 5.5- Natations scolaire et universitaire

Les piscines accueillent les scolaires en moyenne 26 heures par semaine. En principe, tous les élèves du primaire bénéficient des 2 cycles complets d'apprentissage prévus dans la circulaire du ministère de l'éducation nationale sur la natation scolaire. Avec 75% de réussite

---

<sup>22</sup> En raison notamment des fermetures pour grève ou de longue durée pour travaux de maintenance des piscines Emile Anthoine et Butte-aux-Cailles.

<sup>23</sup> Dont la piscine Beaujon qui a ouvert ses portes début 2014.

au test du « savoir-nager », Paris possède un taux plus élevé que la moyenne nationale<sup>24</sup> mais l'analyse de cette évaluation annuelle par arrondissement, par piscine ou par écoles<sup>25</sup> montre qu'il est nécessaire de compléter cette organisation par un cycle de 10 séances de manière ciblée sur près d'un quart des piscines avec pour objectif ambitieux que tous les élèves entrant en sixième sachent nager.

La natation universitaire représente un secteur de pratique particulier qui concerne 330 000 étudiants dans les universités parisiennes dont 170 000 qui résident à Paris. A l'inverse de grandes villes universitaires, il n'y a pas ou peu de piscines universitaires et plus de club de natation universitaire.

#### *5.6- Activités organisées par la ville de Paris*

Elles concernent d'une part les centres aérés et centres d'action sociale, d'autre part les leçons individuelles et collectives (aquagym, bébés-nageurs,...), organisées par les éducateurs territoriaux des APS.<sup>26</sup>

#### *5.7- Grand public*

La sur-fréquentation des piscines oblige à penser autrement l'offre publique en accueillant distinctement les différents publics et en aménageant les espaces par tranches horaires ou périodes. Elle contraint également à définir une offre équilibrée à l'échelle des pôles territoriaux (regroupant plusieurs piscines) en tenant compte des caractéristiques de chaque piscine.

#### *5.8- Natation associative*

Le nombre d'associations qui fréquentent les piscines parisiennes (240) ainsi que la répartition pour certaines d'entre elles sur plusieurs piscines relevant parfois de plusieurs arrondissements rendent la répartition très inégale et peu ordonnée à l'échelle de Paris.

Une des conditions nécessaires pour éviter l'atomisation des créneaux horaires et éviter de diviser le planning des piscines en multiples éléments consiste à distinguer les associations en fonction de leur contribution objective aux besoins et attentes des Parisiens. Il faut

---

<sup>24</sup> Cf. partie « Savoir nager ».

<sup>25</sup> Dont les résultats ont été communiqués à la mission par B. Boullé

<sup>26</sup> Depuis la réunion du CTP sur la politique sportive aquatique de février 2013, ces activités sont intégrées dans le temps de travail et le salaire des EAPS (part variable du régime indemnitaire) et viennent compléter l'offre de service public de la ville de Paris pour des publics « ciblés » en fonction des priorités définies dans la politique sportive aquatique municipale.

distinguer les associations qui assurent une réelle action éducative ou sociale en faveur des Parisiens de celles qui ont d'autres finalités ou un fonctionnement plus corporatif.<sup>27</sup>

A cet égard, le projet sportif de l'association devient le fondement de la contractualisation. A travers une relation partenariale et contractuelle, la notion de club structurant participe à la mise en œuvre, cohérente et efficace, de la politique sportive aquatique de Paris en faveur du développement d'un territoire (quartier), d'un public cible (jeunes, femmes, personnes en situation de handicap...), d'un secteur ou d'un niveau d'activités (haut niveau, formation des jeunes, ...). En outre, afin d'avoir accès plus aisément aux piscines, la plupart des écoles privées -sous contrat ou non- et les universités ont créé des associations.

Les clubs affiliés à une fédération sportive (FFN ou clubs affinitaires) représentent moins de 5% des créneaux ce qui traduit un fort recul des associations sportives traditionnelles.

#### *5.9- Natation de haut niveau*

La pratique du haut niveau est une tradition à Paris avec plusieurs clubs centenaires (RCF, Neptune CF, CNP, SCUF, *Les mouettes de Paris*, *Les libellules...*) qui ont depuis des décennies et jusque dans les années 80 fait les beaux jours de la natation nationale ou mondiale. Faute d'espaces dédiés aux exigences de l'entraînement de haut niveau comme l'ont fait de nombreuses autres grandes villes, les clubs parisiens sont depuis en grande difficulté pour s'adapter à l'évolution et aux contraintes actuelles de la pratique du haut niveau.

Celui-ci était l'affaire de quelques grands clubs parisiens (RCF, le Stade Français, l'ASPTT, le CNP et, à un degré moindre, les Mouettes de Paris) propriétaires de leurs installations et qui s'étaient professionnalisés avant l'heure, soit en raison de leur grand nombre d'adhérents qui payaient une cotisation élevée (RCF, Stade Français), soit en bénéficiant d'installations de la ville de Paris à travers un système de mise à disposition d'installations publiques, transformées progressivement en délégation de service public (DSP).

*Le RCF a cessé de bénéficier d'installations lors du renouvellement de la concession au profit de Lagardère qui en a fait un autre usage après une courte période où le haut niveau a été maintenu artificiellement.*

*Le Stade Français a vendu ses installations de Boulogne pour s'installer à Courbevoie.*

*L'ASPTT a vendu à la ville de Paris la piscine Keller.*

*Les Mouettes ont perdu la délégation de la piscine Georges Hermant et le CNP de la piscine Roger Le Gall au profit de gestionnaires privés commerciaux.*

---

<sup>27</sup> Selon le ministère chargé des sports (DS) et la ville de Paris, les associations qui ont au nombre de leurs objectifs un but lucratif ou un but corporatif représentent actuellement plus de 40% du nombre total des associations proposant l'activité natation.

Deux constats peuvent être faits :

- les grands clubs sportifs parisiens utilisent aujourd'hui les installations publiques de la ville de Paris comme n'importe quelle autre association, sans distinction administrative ou sportive, à l'exception d'une subvention plus élevée et de créneaux horaires plus importants ;
- afin de répondre à une demande sociale de plus en plus forte du public, les nageurs relevant de la catégorie « grand publics», ayant une pratique régulière, ont évincé les nageurs sportifs (relevant des clubs) des grandes piscines identifiées auparavant comme sportives.

Le fait de ne plus avoir accès à des installations dédiées au sport associatif a plusieurs conséquences :

- les clubs sportifs disposent de moins de créneaux horaires et de moins d'espace pour emmener de jeunes nageurs vers le haut niveau ainsi que pour proposer des entraînements biquotidiens aux nageurs de haut niveau.
- faute d'atteindre une taille critique, les clubs parisiens ne peuvent ni professionnaliser leur encadrement (excepté une petite partie) ni se développer économiquement. Ils dépendent de subventions publiques en baisse constante pour financer les coûts de la pratique de haut niveau (déplacements, stages, suivi de l'entraînement, équipements ...) ;
- la ville de Paris estime qu'elle n'est pas en mesure de garantir la mise à disposition de l'installation prenant en compte tous les aspects de la pratique : accueil des adhérents dans un espace de convivialité, locaux administratifs, espaces de rangement, salle de cours pour les nageurs de haut-niveau menant parallèlement des études en temps contraint, espaces de préparation physique et de récupération, aménagements spécifiques...

A la différence de Paris, la plupart des grandes villes françaises ou européennes ont adopté une solution consistant à dédier une partie d'une installation au haut niveau ou en spécialisant un équipement particulier pour la pratique sportive de performance (Nice, Antibes, Cannes, Toulouse, Rouen, Caen) qui ont spécialisé le bassin extérieur pour le club pendant la période hivernale. Marseille, Nouméa, Mulhouse ou Montpellier ont intégralement dédié une installation à leurs clubs historiques de haut niveau.

Au-delà des seules données chiffrées brutes, l'état de ce patrimoine est inquiétant dans de nombreuses communes, à l'exemple de celles de Midi-Pyrénées qui figure pourtant en première position des régions s'agissant du nombre de bassins pour 100.000 habitants, (*cf. encadré ci-dessous*)<sup>28</sup>.

---

<sup>28</sup> Dans le cadre d'un reportage du journal télévisé de 20 heures du dimanche 9 juin 2014, un tableau sombre a été dressé de la situation de Marseille où l'entretien des piscines connaît de graves difficultés. Sur les 20

**« La très grande misère des piscines toulousaines »<sup>29</sup>**

*Un grand plan de rénovation des piscines, de plus en plus vétustes, est inscrit au programme de la nouvelle municipalité. Mais à l'approche de l'été les problèmes s'accumulent...Les petits Toulousains (et les plus grands) pourront-ils se rafraîchir au bord des bassins municipaux sous le soleil de l'été ? La question n'est pas anodine, car à l'approche de la saison estivale, les fermetures techniques se multiplient pour quelques-unes des treize piscines de la ville. La nécessité de travaux urgents de mise en conformité des équipements et des installations sanitaires ont déjà condamné le bassin d'Ancely qui n'ouvrira pas au public cette année. Une décision qui préfigure sans doute la fermeture définitive de cette piscine de quartier, devenue trop vétuste et dont l'entretien, ramené à la fréquentation journalière (115 personnes en moyenne) n'est plus supportable financièrement. Avant elle, la piscine Pradié a déjà fermé purement et simplement il y a trois ans, celle des Argoulets aussi, même si, dans ce cas, elle a été remplacée par le bassin Alex Jany, seul investissement nouveau avec la piscine Jean-Boiteux sur le site de l'ancienne usine Job, aux Sept-Deniers.*

*Au Mirail, c'est le complexe Alban-Minville qui connaît des problèmes à répétition. Cette fois, c'est une fermeture de six mois qui est annoncée à partir de la fin juin. Sans compter les dysfonctionnements récurrents des piscines Nakache ou Léo Lagrange. «Notre parc est vieillissant, reconnaît Laurence Arribagé, la nouvelle adjointe aux Sports du Capitole. Nous manquons aussi d'équipements, qui ne nous permettent plus d'accueillir tous les scolaires dans de bonnes conditions. Nous nous sommes engagés dans un grand plan de rénovation des piscines, mais il y a urgence. La situation est d'autant plus préoccupante que nous avons la chance d'avoir à Toulouse, avec le TOEC, le plus grand club de France en termes de licenciés, et de résultats. Aujourd'hui, il est impossible d'accueillir une compétition internationale digne de ce nom car nous ne disposons pas des installations olympiques nécessaires». Les seules rénovations de bassins existants ne suffiront donc pas. C'est bien de construction de nouveaux équipements dont il est question ».*

## **6- Optimisation des infrastructures existantes et réponse possible à la demande**

La démarche consiste à organiser les espaces pour accueillir plus largement des pratiques et des publics différents.

*1-sur la base d'horaires plus étendus d'ouverture des piscines dans les zones urbaines où les possibilités de création de nouveaux équipements sont souvent plus limitées en raison du prix du foncier. Cette organisation génère des surcoûts surtout salariaux mais également liés au fonctionnement des installations, à partager entre l'utilisateur et la collectivité territoriale et/ou le délégataire ;*

---

recensées, 3 seraient de fait désaffectées depuis que les travaux indispensables n'y ont pas été réalisés et 4 seraient simultanément en travaux les rendant totalement indisponibles. Seules 13 piscines sur les 20 seraient en état de marche.

Dans un article daté du 7 juillet 2014, « Rue 89 Lyon » ([www.rue89lyon.fr](http://www.rue89lyon.fr)) note « Piscines : Lyon au régime sec, été comme hiver » : 259 852 entrées ont été comptabilisées dans l'ensemble des piscines de Lyon pendant la saison estivale 2013. Un succès incontestable et sans cesse en augmentation (213 789 entrées en 2010). Mais, en termes de piscines (1 pour 98 000 habitants pour Lyon), de bassins (1 pour 49 000 habitants sur le Grand Lyon et 1 pour 70 000 habitants pour Lyon) ou de mètres carrés de bassins (1 pour 76 habitants sur le Grand Lyon et 1 pour 199 habitants pour Lyon). Soit seulement 5 piscines ouvertes en saison estivale et 10 bassins sur Lyon. C'est surtout l'hiver que l'équipement lyonnais en piscines s'avère insuffisant. Lyon se situe en queue du peloton des grandes villes avec Marseille ».

<sup>29</sup> [www.ladepeche.fr](http://www.ladepeche.fr), 21 mai 2014.

2- par la différenciation d'espaces dans les bassins pour l'accueil de plusieurs pratiques simultanées (exemple : installation d'un mur mobile permettant de couper le bassin en deux ou installation d'un plancher mobile permettant de modifier la profondeur d'eau ou pose de lignes d'eau transversales) ainsi que la création et ou l'aménagement de locaux annexes (vestiaires) pour l'accueil de différents publics ;

3- par l'installation de bassins différenciés.

### **7- Stratégies des collectivités territoriales, des gestionnaires et des clubs**

Les collectivités territoriales et/ou les gestionnaires des équipements sportifs qu'elles ont choisis à cet effet cherchent à augmenter les recettes liées à leurs installations. Pour répondre aux évolutions de la demande sociale et/ou pour maximiser les ressources, beaucoup accueillent désormais des activités à vocation ludique (bassins à vagues, toboggans ou autres jeux d'eau).

Avant tout soucieux d'entraînement et/ou de compétition, les clubs sportifs sont davantage enclins à privilégier des bassins avec lignes d'eau, plus ciblés sur un public de nageurs que de « baigneurs ». Pour une collectivité territoriale, le choix de réaliser un bassin classique à moindre coût peut avoir pour conséquence le transfert vers d'autres sites plus attractifs de la clientèle solvable.

Dans la plupart des cas, La FFN, ses structures déconcentrées et ses clubs ne sont pas les maîtres d'ouvrage. Ils le seront rarement même si quelques initiatives ont été prises et se sont concrétisées dans des contextes très spécifiques (Cercle des Nageurs de Marseille ou Mulhouse Olympic Natation /MON) ou font l'objet de réflexions (cf. ci-dessous encadré).

Au-delà de l'expression de sa doctrine sportive, la FFN doit en conséquence rechercher des points d'accord et des compromis. Elle privilégie aujourd'hui le soutien aux centres aquatiques intégrant au moins ces deux cibles (lignes d'eau pour les sportifs et bassins destinés aux enfants) dans les avis qu'elle émet en direction du comité de programmation du CNDS.

**« Le TOEC<sup>30</sup> veut un complexe olympique<sup>31</sup> »**

*Pour la cinquième année consécutive, les Dauphins du TOEC ont été sacrés meilleur club de France, devant Marseille. C'est aussi le plus gros avec 2100 licenciés, dont le nombre n'arrête pas de grossir. Et pourtant, paradoxalement, cette renommée ne s'est pas accompagnée du développement des structures nécessaires pour que Toulouse assume son rang de capitale de la natation. «Nous manquons cruellement de piscines, confirme Vincent Gardeau, le président. Aujourd'hui, dans notre ville, alors que la natation est le seul sport obligatoire à l'école, beaucoup de nos enfants ne peuvent pas aller nager parce que les équipements sont trop rares et trop éloignés de leurs établissements».*

*Actuellement, les Dauphins du TOEC ne disposent que de deux bassins d'entraînement olympique, Castex et Léo-Lagrange, les seuls de cette dimension à Toulouse. Bien maigre quand on pourrait prétendre accueillir des événements internationaux. «La dernière compétition organisée chez nous, remonte à 1983», regrette Vincent Gardeau, qui imagine la création d'un grand complexe sur l'île du Ramier à l'emplacement de la piscine Nakache. Pour prétendre au standing européen, il faudrait adjoindre au bassin Castex une autre piscine olympique.*

*«On veut rester les premiers»...*

*«Nous avons le soutien de la fédération française de natation, du comité régional de la jeunesse et des sports, souligne le président, et nous avons plein de projets pour remplir ces bassins». La mairie de Toulouse porte aussi une oreille attentive sur un projet qui s'inscrirait parfaitement dans la nouvelle vocation de l'île du Ramier, débarrassée, en 2017, du Parc des Expositions pour être consacrée aux sports et aux loisirs. «Le déménagement du parc des Expositions nous offre l'opportunité de créer un super complexe sur l'île du Ramier. Qui plus est au centre de Toulouse, accessible en tramway. On pourrait y accueillir à la fois le haut niveau, les scolaires et nos licenciés, toujours plus nombreux dont les mille gamins de notre école de natation»...Un rêve qui pourrait, si les financements suivent, devenir réalité...Mais Vincent Gardeau ne manque pas d'arguments. «Nous gagnons 100 adhérents par an, on explose, on ne peut plus accueillir nos licenciés, explique-t-il, ces investissements sont nécessaires si on veut rester les premiers et on veut les rester». Il ne s'agit pas pour lui de n'envoier que le haut niveau. «Depuis 10 ans, la natation est devenue incontournable, plaide le président des Dauphins, le corps médical la conseille car c'est une activité moins traumatisante que la course à pied par exemple et accessible à tout le monde, garçons, filles, jeunes, vieux, de 7 à 77 ans»... De quoi convaincre les pouvoirs publics de se mouiller un peu. »*

## **8- Démarche du ministère chargé des sports**

### **8.1- Plan « apprendre à nager »**

L'été 2013 a été marqué par une dramatique série de noyades, fortement médiatisées, sur le littoral méditerranéen. Les médias ont à cette occasion mis en avant le nombre important de personnes ne sachant pas nager au sein de la population française. En septembre 2013, à l'occasion de la « *journée du sport scolaire* », la ministre chargée des sports a indiqué « *qu'un jeune sur quatre à l'entrée en sixième ne savait pas nager*<sup>32</sup> » et annoncé faire de l'apprentissage de

<sup>30</sup> Issu de la réunion de 2 clubs en 1908 : le Toulouse Olympique et le Toulouse Employés Club. La branche natation s'est séparée des autres activités en 1938 pour devenir « *Les dauphins du TOEC* »

<sup>31</sup> [www.ladepeche.fr](http://www.ladepeche.fr), 21 mai 2014.

<sup>32</sup> Sollicités par la mission sur le sujet de la mesure exacte du nombre d'enfants ne sachant pas nager à l'entrée en 6<sup>ème</sup>, les services du ministère de l'éducation Nationale (direction générale de l'enseignement scolaire/DGESCO) ont indiqué à la mission qu'ils n'étaient pas en capacité de produire de chiffre précis mais uniquement des



la natation une priorité en fixant un objectif élevé: que tous les élèves de sixième sachent nager dans dix ans.

Un plan d'action "*Apprendre à nager*" a été défini et se met actuellement progressivement en place autour d'un pivot, l'école, mais aussi de la mobilisation attendue de la FFN et des clubs qui lui sont affiliés.

La réponse apportée par la FFN s'appuie sur l'approfondissement et l'extension du plan «*savoir nager*» qu'elle avait précédemment défini avec un objectif de prévention des noyades et de développement de l'apprentissage de la natation.

## 8.2- Plan « piscine » du CNDS

L'un des volets du plan « *apprendre à nager* » porté par la FFN est le plan « *piscines* » qui a pour objectif de développer le nombre d'équipements aquatiques. Il s'appuie sur l'attribution de subventions d'équipement du Centre national pour le développement du sport (CNDS) au titre d'aide à la construction de piscines, voire à leur réhabilitation lourde. Pour répondre aux demandes diversifiées, le CNDS consacre une part très significative des subventions d'équipement qu'il alloue aux piscines sans être cependant un partenaire financier majeur des programmes élaborés, compte-tenu du coût élevé de très nombreux projets.

La lettre d'orientation pour 2014 adressée par la ministre chargée des sports au directeur général du CNDS a demandé :

- qu'un montant et, par voie de conséquence, une proportion très significative des crédits de cet opérateur national soit réservé à la création ou à la réhabilitation de ces équipements indispensables à l'apprentissage de la natation (au minimum 15 M€ sur une enveloppe globale de 48 M€, soit 31 % de l'enveloppe 2014).
- qu'un accès pérenne et explicite des associations aux équipements financés soit garanti sur le long terme par le maître d'ouvrage qui a bénéficié d'une aide<sup>33</sup>. Les orientations 2014<sup>34</sup> relatives à l'attribution des subventions d'équipement du CNDS précisent que « *les projets retenus ne devront pas se limiter aux seuls équipements conçus pour la compétition...Ce volet équipement s'intègre dans un plan « apprendre à nager » qui concernera également la part territoriale fonctionnement...* ». <sup>35</sup>

---

estimations établies à partir d'extrapolations de données fournies par des inspections académiques et/ou des rectorats (entretien du 13 mai 2014).

<sup>33</sup> Les services instructeurs de l'État (directions départementales de la cohésion sociale) devront faire signer des attestations sur l'honneur aux porteurs de projet, attestations qui intégreront des plannings prévisionnels prévoyant les modalités d'accès des clubs.

<sup>34</sup> Note de service du DG du CNDS (DES) du 20 février 2014 aux préfets, délégués territoriaux.

<sup>35</sup>Réunion du 19 novembre 2013 du CA du CNDS.

## Subventions attribuées par le CNDS au titre des équipements

a) toutes enveloppes confondues<sup>36</sup> (hors Euro 2016)

Années	Nb total de dossiers subventionnés	Montant total accordé	Nb total de dossiers natation subventionnés	Montant total accordé à la natation	Part accordée à la natation	Part des dossiers natation subventionnés
2006	341	61 272 839 €	42	13 722 163 €	22,4%	12,3%
2007	412	72 665 989 €	58	17 706 123 €	24,4%	14,1%
2008	931	78 234 704 €	46	20 475 027 €	26,2%	4,9%
2009	1 071	93 481 336 €	66	17 700 492 €	18,9%	6,2%
2010	1 002	97 405 643 €	54	16 482 749 €	16,9%	5,4%
2011	1 056	111 597 823 €	49	17 810 779 €	16,0%	4,6%
2012	924	75 995 102 €	41	8 874 633 €	11,7%	4,4%
2013	282	69 454 042 €	27	13 275 900 €	19,1%	9,6%
<b>Total</b>	<b>6 019</b>	<b>660 107 478 €</b>	<b>383</b>	<b>126 047 866 €</b>	<b>19,1%</b>	<b>6,4%</b>

b) Sur la part nationale

Années	Nb total de dossiers subventionnés	Montant total accordé	Nb total de dossiers natation subventionnés	Montant total accordé à la natation	Part accordée à la natation	Part des dossiers natation subventionnés
2006	248	46 698 742 €	29	11 508 000 €	24,6%	11,7%
2007	246	51 271 649 €	33	14 393 000 €	28,1%	13,4%
2008	181	48 118 497 €	25	17 160 000 €	35,7%	13,8%
2009	211	49 655 500 €	29	12 370 000 €	24,9%	13,7%
2010	191	57 388 100 €	25	13 790 000 €	24,0%	13,1%
2011	268	74 215 500 €	26	15 480 000 €	20,9%	9,7%
2012	116	36 331 600 €	10	7 490 000 €	20,6%	8,6%
2013	185	47 000 000 €	19	10 410 000 €	22,1%	10,3%
<b>Total</b>	<b>1 646</b>	<b>410 679 588 €</b>	<b>196</b>	<b>102 601 000 €</b>	<b>25,0%</b>	<b>11,9%</b>

Sur 8 ans (de 2006 à 2013), 126.047.866 € (soit 19,1%) ont été accordés par le CNDS toutes enveloppes confondues au soutien de 383 projets d'équipements de natation (soit 6,4%), construction ou rénovation.

Sur la même période de référence, il a été accordé 102.601.000 € (25%) au titre de la seule part nationale au soutien de 196 projets d'équipements de natation soit 11,9%, construction ou rénovation.

<sup>36</sup> Enveloppe dite générale + crédits régionalisés (jeunes scolarisés, mise en accessibilité, quartiers en difficulté) + enveloppe exceptionnelle ZUS + études + mise en accessibilité + outre-mer + plan de relance + politiques contractuelles + sinistres. Source : CNDS, département des subventions d'équipement (DES), 4 juin 2014.

Les années 2012 principalement et 2013 avaient été des années à part, le montant total de l'aide attribuée par le CNDS à la natation ayant été divisé :

- toutes enveloppes confondues (hors Euro 2016), **par deux** en 2012 (8.874.633 €) et réduite de -23,4% en 2013 (13.275.900 €) en regard de la moyenne annuelle 2009/2011 (17.331.340 €). La natation a bénéficié de 11,7% en 2012 et 19,1% en 2013 contre une moyenne de 17,3% pour la période 2009-2011.
- s'agissant de la part nationale, **par deux** en 2012 (7.490.000 €) et réduite de -25% en 2013 (10.410.000 €) par rapport à la moyenne annuelle 2009/2011 (13.880.000 €). La natation a néanmoins bénéficié de 20,6% en 2012 et 22,1% en 2013 de l'enveloppe totale, actant, ainsi, même en période de très fortes tensions et de forte réduction des moyens mobilisés, le respect d'un ratio proche de celui de la moyenne sur la période 2009-2011 (23,3%).

Sur les 3 années 2009, 2010 et 2011, toutes enveloppes confondues (hors Euro 2016), 51.994.020 € avaient bénéficié à 169 projets ; sur la part nationale, 41.640.000 € avaient bénéficié à 80 projets.

L'analyse des données chiffrées montre que la natation bénéficie d'un statut et d'un traitement très spécifique.

En 2014, l'enveloppe natation devrait s'établir sur la part nationale à 15 millions d'euros (soit un montant quasi identique à celui de 2011 : 15,56 M€).

Les territoires les plus carencés en bassins sont les bénéficiaires prioritaires de ces aides. Mais il faut être conscient que si l'objectif majeur est de mieux répartir les piscines pour faciliter l'apprentissage de la natation, il conviendra de ne plus financer prioritairement les seuls bassins destinés à la compétition - la dimension de 25 m x 12 m ou 5 m x 10 m ne constitue plus aujourd'hui une dérogation aux règles du comité de programmation du CNDS - et d'apprécier, en concertation avec les collectivités territoriales et la FFN, des coûts de référence par type d'équipement pour simplifier l'instruction des demandes de subvention.

Au-delà du ratio du nombre d'équipements par habitant, l'analyse fine de la carence et l'identification d'un territoire bénéficiaire d'une subvention doivent prendre en compte la notion de temps et de moyens d'accès à l'équipement, les besoins exprimés par la population et les associations, la possibilité d'étendre les temps d'ouverture des équipements existants, de les moduler selon les journées, saisons, des projets alentours, les prévisions de financement de l'exploitation, etc. Pour un tel équipement dont les coûts de construction et d'exploitation sont lourds pour le budget d'une collectivité, une approche intercommunale de la question est indispensable.

S'agissant des points de repères financiers, les principaux éléments d'information et d'appréciation sont les suivants :

- si l'on se fonde sur les demandes de financement adressées au CNDS, un complexe aquatique coûte en moyenne plus de 10 M€. Au niveau national, le CNDS a financé, au titre de l'enveloppe générale et du plan de relance, 189 des 293 (soit près de 65%) « dossiers piscines », pour un montant total de 98,29 M€, soit plus de 12 M€ par an (et 14 M€ sur la seule période 2006/2011) et 0,52 M€ de subvention par projet en moyenne ;
- en moyenne, sur les 4 dernières années, le CNDS a consacré entre 21 et 24% de ses subventions d'équipement aux piscines ;
- des coûts de référence pour un bassin 25 x 15 ont été identifiés<sup>37</sup>:
  - selon étude ISC : 4,9 M€ HT ;
  - sur la base utilisée par le conseil régional d'Ile-de-France : 3,75 M€
  - sur la base utilisée par le conseil général du Bas-Rhin : 1,9 M€
- des coûts de référence pour un bassin 25 x 15 + un bassin d'apprentissage de 180 m<sup>2</sup> et une pataugeoire de 30 m<sup>2</sup> ont été identifiés<sup>38</sup> :
  - selon étude ISC : 8 M€ HT ;
  - sur la base utilisée par le conseil régional d'Ile-de-France : 4,8 M€ ;
  - sur la base utilisée par le conseil général du Bas-Rhin : 3,0 M€.

Préconisation : Soutenir au titre du CNDS les projets de création ou de rénovation de piscines ainsi que l'intervention de clubs et de cadres qualifiés dans les territoires dits carencés.

### 8.3- Parc de piscines propriété du ministère chargé des sports

Cet équipement est rare dans les établissements publics du ministère chargé des sports. Les piscines sont localisées pour les installations couvertes à l'INSEP (cf. ci-dessous) et au CNEA de Font-Romeu, pour les installations de plein air au sein des CREPS de Guadeloupe et de Poitou-Charentes.

### 8.4- Une piscine olympique en Ile-de-France ?

L'État au plus haut-niveau et la FFN ont affirmé leur ambition et leur volonté de voir la France accueillir des compétitions internationales majeures telles les épreuves des championnats d'Europe, du monde ou des jeux olympiques.

La France dispose actuellement de 12 piscines susceptibles d'accueillir des championnats de France (Schiltigheim ; Chamalières/Clermont-Ferrand; Chalon-sur-Saône; Rennes; Saint-Raphaël; Montpellier; Dunkerque; Amiens; Marseille, plus récemment Dijon et Chartres<sup>39</sup>).

<sup>37</sup> Source ANDES, 8 octobre 2013.

<sup>38</sup> Source ANDES, 8 octobre 2013.

<sup>39</sup> En soulignant que la piscine de Chartres n'a été autorisée par la FFN à recevoir les championnats de France de natation course d'avril 2014 qu'à la condition expresse d'avoir préalablement réalisé, à l'intérieur de l'équipement, qui avait été livré peu auparavant, des aménagements complémentaires (1 300 places de

A l'issue de l'échec de la candidature de Paris à l'organisation des jeux olympiques et paralympiques de 2012 (juillet 2005), l'État s'est engagé, avec l'appui des collectivités territoriales et de la FFN, à poursuivre le projet de création d'un complexe aquatique olympique à Plaine-Commune (93) avec le programme suivant :

- 1 bâtiment de 21 000 m<sup>2</sup> environ comprenant notamment 4 bassins couverts : 50 x 25 m (natation courses) ; 25 x 25 m (plongeon) ; 25 x 15 m (échauffement, récupération et activités) ; 15 x 10 m (apprentissage) avec 5 000 places de gradins ;
- 1 bassin de plein air 50 x 21 m avec 3 000 places de gradins ;
- espaces extérieurs permettant, le moment venu, l'implantation de bassins et tribunes temporaires pour les grands événements exceptionnels (JO, championnats du monde) :
  - . 50 x 25 m avec 15 000 places de gradins temporaires ;
  - . 2 autres bassins (water-polo et natation synchronisée, échauffement).

Le siège social de la fédération ainsi que l'institut de formation (INFAN) ont été retirés du programme.

Sollicitée par le ministère chargé des sports, la FFN a écrit, le 22 février 2013 pour faire part de ses réserves quant à la poursuite du projet. Selon elle, l'emprise foncière n'offrirait pas la possibilité d'installer, outre les infrastructures définitives, les bassins provisoires (50 m et natation synchronisée) et les tribunes provisoires (15.000 places pour les événements internationaux) du programme.

A l'initiative de ce ministère, le préfet de la région Ile-de-France a demandé à la direction régionale et interdépartementale de l'équipement et de l'aménagement (DRIEA) d'expertiser l'avis de la FFN sur la disponibilité foncière et, dans l'hypothèse où la position de la FFN se révélerait fondée, de rechercher d'autres sites.

Cette direction a rendu une étude succincte début novembre 2013. Sur la base d'une analyse des configurations des centres aquatiques des JO de Pékin et de Londres, elle conclut qu'un tel programme pourrait être implanté dans le périmètre foncier identifié à Aubervilliers. Le commentaire est en revanche plus prudent sur la rentabilisation de l'équipement.

En tout état de cause, le site choisi (3,5 ha dans le quartier Cristino Garcia/Landy, sur les communes d'Aubervilliers et de Saint-Denis) présente comme principaux avantages d'être proche du Stade de France - ce qui constitue un atout important pour une éventuelle candidature à l'organisation des JO - et d'être bien desservi par le RER B (gare La Plaine Stade de France à proximité immédiate), l'A 86, ainsi que la future ligne de tramway T8.

Par ailleurs, un site alternatif été identifié dans le même secteur : Marville, au sein du Parc interdépartemental des sports Paris – Seine-Saint-Denis (commune de la Courneuve), présente un foncier important (33 hectares), une accessibilité aisée en voiture qui devrait être complété par un accès en transport en commun avec le « super métro » prévu dans le cadre de l'aménagement du « Grand Paris ». Le site est actuellement utilisé pour le sport pour tous.

---

gradins, un grand écran, deux tours pour les caméras d'Eurosport,...) d'un coût de 120.000 €. Le coût de construction du centre nautique de l'Odyssée avait été de 70 millions d'euros dont 5 pour le second bassin de 50 mètres ouvert début février 2014. Source : *L'Equipe-économie*, 7 avril 2014.

Le projet a échoué sur des questions liées au financement,

- 1) *coûts de construction évalués à près de 70 millions d'euros : malgré une lettre d'intention claire du ministère chargé des sports s'engageant pour une subvention à hauteur de 15,9 millions € dans le cadre du CPER 2007-2013, le délégataire qui réaliserait le projet devrait assumer à ce jour 11 millions € d'investissement, 11 autres restant à trouver pour les terrains et leur dépollution.*
- 2) *coûts de gestion et de fonctionnement ultérieurs : la FFN a émis des réserves sur le modèle économique car la gestion était prévue déficitaire dès l'origine. En effet, la ville d'Aubervilliers et le conseil général de Seine-Saint-Denis avaient fait savoir qu'ils n'alloueraient pas de subventions de fonctionnement. La ville de Paris aurait peut-être pu apporter une contribution budgétaire limitée (comme cela avait été envisagé lors du dossier de candidature de Paris 2012) mais cette approche ne semble plus d'actualité (cf. infra).*

Plusieurs autres raisons peuvent également expliquer l'échec de ce projet :

- *manque certain de volontarisme d'élus locaux ;*
- *évolutions de position de la fédération semblant privilégier une implantation en un autre lieu comme Nice ou Marseille ;*
- *absence d'un véritable porteur de projet bien identifié par les différents interlocuteurs, comme ce fut le cas récemment pour le dossier de Saint-Quentin-en-Yvelines (vélodrome) ;*
- *programme technique insuffisamment défini et en tout état de cause non partagé (bassin provisoire extérieur, capacité des tribunes, programme de bureaux) ;*
- *stratégie de la ville de Paris donnant la priorité à l'investissement dans de nouvelles piscines parisiennes ;<sup>40</sup>*
- *approche du sujet par le président de la FFN qui semble avoir toujours souhaité la concrétisation du projet de centre national de natation à Dunkerque (bassin de 50 m avec 10 couloirs et 2 000 places en gradins, bassin d'entraînement de 25 m avec 8 couloirs, fosse à plongeurs). Pour lui, le projet du centre aquatique olympique d'Aubervilliers a très vraisemblablement perdu toute actualité le jour où la FFN a acquis ses nouveaux locaux à Pantin pour y implanter son siège social (opération qui bénéficié d'une subvention du CNDS ce qui peut avoir renforcé sa conviction sur la justesse de cette opération).*

Le récent abandon du projet d'« Aréna » de Dunkerque est venu traduire un changement de la politique d'investissement des nouveaux élus. Le projet de « centre FFN » pourrait en conséquence être remis en cause dans son acception ambitieuse et les travaux réalisés se limiter à un projet aux dimensions plus réduites.

L'État a rappelé à plusieurs reprises et encore récemment qu'il maintenait son souhait de voir réaliser un grand équipement aquatique à vocation olympique en Ile-de-France.

---

<sup>40</sup> A titre de confirmation, cf. l'extrait de l'interview de Mme Anne Hidalgo maire de Paris à « Direct Matin », 16 juin 2014 : « Quatre nouvelles piscines seront créées dans les 14e, 15e, 17e et 20e arrondissements... Au cours de la mandature, une piscine flottante sera installée sur la rive du parc André-Citroën (15e), et des barges pour nager seront mises en place sur le bassin de la Villette (19e). Enfin, un bassin pourrait permettre de se baigner au lac Daumesnil (12e) si la qualité de l'eau est au rendez-vous ».

S'agissant de la tenue d'événements sportifs d'envergure mondiale, certains organisateurs estiment indispensable et judicieux d'avoir recours à des installations temporaires. Ainsi le Palau Sant Jordi (Barcelone) a été doté d'une piscine olympique temporaire pour les Mondiaux FINA de Natation 2013. A cette occasion, **plusieurs installations ayant déjà été utilisées lors des jeux olympiques de 1992 ont été réaménagées pour recevoir les différentes épreuves (natation course, natation synchronisée, plongeon, water-polo...)**. Parmi ces équipements, le Palau Sant Jordi qui avait accueilli les épreuves de basket-ball en 1992 est sans nul doute le plus important tant en regard de sa capacité d'accueil (12 000 places) que par les épreuves qui s'y sont déroulées (natation course et natation synchronisée)<sup>41</sup>.

Le président de la FFN a eu l'occasion d'exprimer à plusieurs reprises et tout récemment encore son désaccord de principe avec le recours aux solutions temporaires.

En Ile-de-France, le POPB ne peut pas accueillir une piscine provisoire. La portance de la dalle de la grande salle est d'1 tonne par m<sup>2</sup> alors qu'il faut 3 tonnes par m<sup>2</sup>.

Les projets franciliens actuels de grandes salles (Nanterre, Sarcelles,...) ne prévoient pas la possibilité de transformer ces équipements en piscine. Il est envisageable de créer un centre aquatique olympique en Ile de France pour les grandes compétitions mais sa programmation doit notamment appréhender les points suivants :

- *une implantation dans un site qui a une vraie « culture natation » (club préexistant, fréquentation du public,...) ;*
- *un site facilement accessible par les transports en commun, (métro, RER, voiture...) dans Paris ou le plus proche possible du boulevard périphérique;*
- *un programme minimum (pour faciliter la gestion et le fonctionnement de l'équipement hors compétitions) avec la possibilité d'extensions (bassin provisoires, tribunes extensibles, espace presse, médias,...). En regard coût du foncier à Paris et sur les environs, les réserves foncières pour des équipements provisoires sont difficiles à supporter financièrement par les propriétaires<sup>42</sup>.*

S'agissant de la gestion de l'équipement, la FFN a fait connaître sa volonté de se porter gestionnaire et de l'exploiter. On peut observer qu'elle n'a pas encore le recul et l'expérience des structures privées, telles Vert Marine, l'UCPA ou d'autres. Elle a toutefois le temps de former des exploitants et des gestionnaires ainsi que de créer une société exploitante car cette activité relèverait d'un secteur marchand de la FFN et non de son domaine associatif.

---

<sup>41</sup> L'entreprise spécialisée "Myrtha Pools" a transformé en piscine olympique l'intérieur de l'enceinte multifonctionnelle. Cette piscine (50m x 26m x 3m) était composée d'un bassin en acier inoxydable pour la structure, et composée de PVC pour l'étanchéité et de carreaux de céramique. Concernant la piscine d'entraînement, une structure temporaire a été installée à l'extérieur du Palau Sant Jordi (50 m x 21 m x 2 m). A l'issue des championnats mondiaux, toutes ces installations ont été démontées.

<sup>42</sup> S'il peut paraître assez difficile de trouver le foncier disponible dans Paris intra-muros, il serait sans doute possible, dans le cadre de la rénovation de certains équipements sportifs propriété de la ville de Paris, d'explorer la piste consistant à ce que les travaux à réaliser prévoient /réservent la possibilité de configuration en centre aquatique pour les grandes compétitions sportives.

<sup>42</sup> L'établissement portait alors le nom d'institut national des sports (INS).

L'équilibre financier de la gestion d'un tel équipement paraît en outre très difficilement envisageable sans le soutien financier des collectivités territoriales et/ou de l'État. Celui-ci ne subventionnant pas actuellement le fonctionnement des équipements, il faudrait une implication forte des collectivités territoriales par le biais d'une subvention d'exploitation et/ou par celui de la réservation de tranches horaires pour leurs nageurs (scolaires, lycéens, étudiants, associations...). Dans cette perspective, l'implication de la ville de Paris dans l'exploitation du futur équipement pourrait constituer un atout.

Préconisation : Il serait souhaitable que le ministère chargé des sports interroge dans les meilleurs délais la FFN pour connaître son analyse et son orientation concernant le projet de création d'une piscine olympique en Ile-de-France.

#### *8.5- Reconstruction du centre aquatique de l'INSEP*

Inaugurée en 1963, la piscine de l'institut national du sport, de l'expertise et de la performance (INSEP) a été entièrement détruite par un incendie dans la nuit du 10 au 11 novembre 2008. Roselyne Bachelot, alors ministre de la santé et des sports et son secrétaire d'État chargé des sports, Bernard Laporte avaient pris l'engagement dès le lendemain au cours d'une réunion organisée sur place de reconstruire cet équipement en annonçant des moyens importants (20 millions d'euros) pour la réalisation du nouveau centre aquatique de l'institut.

En continuité du bâtiment abritant le bassin de 25 mètres dédié à la natation synchronisée (et pour partie au plongeur avec un plongeur à un mètre), livré en 2009, le centre aquatique comportera, à l'emplacement du bâtiment sinistré en 2008 (SHON 3708 m<sup>2</sup>), un bassin olympique (50 X 25 m) pour la natation course en ligne et le water-polo, une fosse à plongeur (1m et 5m), des locaux spécialisés (kinésithérapie, infirmerie, salle de musculation) mutualisés pour les 4 disciplines et 2 logements.

Les pôles sportifs pourront utiliser l'équipement simultanément.<sup>43</sup>

Par convention de mandat, la maîtrise d'ouvrage de l'opération a été confiée par le ministère chargé des sports à l'OPPIC (établissement public du ministère de la culture). L'enveloppe financière allouée à l'opération est de 24 millions d'euros. Le maître d'œuvre est l'équipe menée par François Leclercq, architecte, la livraison étant prévue pour le 18 septembre 2014.

La question de l'accueil à l'INSEP de pôles France relevant du PES de la FFN continue de se poser avec acuité. S'il est vrai que les sportifs de haut niveau membres du pôle France de plongeur<sup>44</sup> s'entraîneront au sein de cet équipement intégralement reconstruit, la fréquentation des nageurs de natation course et des poloïstes<sup>45</sup> reste posée.<sup>46</sup> Un équipement

<sup>43</sup> A cet effet, un mur mobile permettra de séparer le bassin de 50 m en deux bassins de 25 m. La fréquentation moyenne est de 50 nageurs/jour ; la fréquentation maximale de 100.

<sup>44</sup> Un plongeur à 1, 3 et 5 mètres a été créé. Il n'a pas été retenu de réaliser un plongeur à 10 mètres en raison des surcoûts liés aux contraintes architecturales (limitation de la hauteur maximale dans le Bois de Vincennes et nécessité corrélative de procéder à une très importante excavation de terre).

<sup>45</sup> La natation synchronisée bénéficie d'ores et déjà d'un équipement dédié.



d'une telle ambition et d'un tel coût ne sauraient se satisfaire en effet d'une fréquentation ponctuelle liée à l'organisation d'éventuels stages ou de regroupements des équipes de France par la FFN et à celle, également ponctuelle, de sportifs de l'INSEP issus d'autres pôles et disciplines (exemple : pentathlon moderne) et/ou dans le cadre du travail dit de « réathlétisation post-blessure ».

Cette installation justifie pleinement la présence de sportifs de haut-niveau relevant de la FFN et accueillis à titre permanent. Cette approche se heurte toutefois à la conception de la FFN qui s'appuie en matière de natation course sur des clubs. Alors que le chantier est en bonne voie d'achèvement, une visite a été organisée le 14 mars 2014 par la direction des sports pour présenter l'état d'avancement de la réalisation au président et au DTN de la FFN. La qualité technologique de l'ouvrage ainsi que celle des prestations fournies pourraient, comme l'a évoqué le DTN devant la mission, amener la fédération à se repositionner sur le sujet de la présence d'un pôle natation course à l'INSEP. Mais les conditions et les modalités d'un club support paraissent à ce stade plus que délicates à surmonter.

Préconisation : Il serait souhaitable que le ministère chargé des sports interroge dans les meilleurs délais la FFN pour connaître son analyse et son orientation concernant les sportives et les sportifs de haut niveau de la fédération appelés à utiliser à titre permanent le nouveau centre aquatique de l'INSEP.

#### 9- La création de bassins itinérants : une piste qui fait débat

Le ministère chargé des sports<sup>47</sup> a connaissance de projets de créations de bassins d'éducation aquatique itinérants.

Le double objectif mis en avant par leurs promoteurs est de rendre l'apprentissage aquatique accessible au plus grand nombre dans les zones dépourvues d'installations nautiques<sup>48</sup> et de prévenir les risques de noyades.

Le bassin d'éducation aquatique itinérant devrait s'intégrer facilement à l'environnement et ne nécessiterait pas la réalisation de travaux préalables. Il pourrait être installé sur un parking, dans la cour d'une école, proche d'un gymnase. Il devrait permettre à des centaines d'individus de se familiariser avec l'eau dans des conditions d'apprentissage et de sécurité.

Un bassin en forme de couloir pour une sécurité maximale (2,10 m de large sur 8 m de longueur) est doté d'un fond réglable qui permet d'obtenir toutes profondeurs (de 0 à 1,60 m).

Le président de la FFN a fait connaître dans les médias son opposition marquée à tout équipement ne présentant pas un caractère pérenne (cf. encadré ci-après).<sup>49</sup>Cette expression

---

<sup>46</sup> Le ministère chargé des sports a pris la décision en 2012 de ne plus apporter son concours financier au soutien des pôles de water-polo. La FFN a mis fin à l'accueil des pôles (France et espoir) au sein des EPN du ministère chargé des sports (dont l'INSEP).

<sup>47</sup> Ministère chargé des sports/direction des sports/bureau DSB3.

<sup>48</sup> Grâce à la conception et la réalisation d'un « camion-piscine » que son caractère mobile rendrait accessible à un grand nombre d'individus.

forte, inscrite en particulier dans le prolongement de la réunion du 19 novembre 2013 du CA du CNDS, au cours de laquelle avait été rappelée l'éligibilité de l'acquisition des bassins d'apprentissage, quelles que soient leurs dimensions, y compris mobiles, doit être relevée parce qu'elle marque explicitement la frontière au-delà de laquelle la FFN n'entend pas se laisser entraîner. Elle considère qu'elle et ses clubs ont des besoins et attentes spécifiques (haut-niveau bien sûr, mais aussi autres activités organisées et proposées par les clubs, génératrices de ressources et partie intégrante du modèle économique des clubs) qui ne sont pas homothétiques de ceux des collectivités territoriales ou même de ceux parfois exprimés par l'État (ministère des sports mais aussi ministère de l'éducation nationale ou de l'intérieur).

Extrait Localtis info.info/ 1<sup>er</sup> avril 2004 : « Aujourd'hui, a expliqué Francis Luyce, la fédération ne peut se développer qu'avec des équipements de nature à faire vivre les activités liées à notre développement, les disciplines Olympiques, mais pas seulement. Nous avons 303.350 licenciés, dont un tiers s'intéresse à l'une de nos cinq disciplines, et, à côté, 200.000 licenciés qui pratiquent l'ensemble de nos disciplines, en dehors de tout intérêt pour une discipline olympique. Nous avons fait en sorte de développer un certain nombre d'activités (bébés nageurs, aquaforme, aquabiking...) et, aujourd'hui, dans une démonstration que nous souhaitons faire et nous allons faire, le nager form-santé. Que ce soit du 25 m x 15, du 25 m x 20 m, du 50 m x 25 peu m'importe... ». Si pour Francis Luyce l'idée de subventionner des bassins d'apprentissage n'est donc guère séduisante, celle consistant à implanter des bassins mobiles relève carrément de l'hérésie : « On va revenir quarante ans en arrière ! L'opération des bassins mobiles des années 1970 n'a pas été maintenue à ce qui me semble. On s'est rendu compte que ce n'était pas la panacée. Personnellement, je ne souhaite pas développer ce type de bassins... ».

## **10- La structuration et les réponses de la FFN**

### *a) Le département territoires et équipements de la FFN*

Dans le prolongement des initiatives prises par la commission des équipements<sup>50</sup> créée par la fédération en 2002, celle-ci a mis en place en avril 2005 un département des équipements. Ce service a été placé sous la responsabilité de Bernard Boullé, DTN/A, qui était également chargé du marketing. En 2006, le marketing a été séparé des équipements.

B. Boullé a dirigé ce secteur de 2006 à 2011. Après son départ et jusqu'en 2013, le pilotage a été assuré par un binôme (élu, membre du comité directeur : André Zoucs /professionnel : Louis-Frédéric Doyez, directeur général). En 2013, Joachim Arphand a été nommé en qualité de responsable du département. Si A. Zoucs demeure l'élu référent, il n'y a plus aujourd'hui de commission des équipements.

Ce service qui a compté 3 agents n'en compte plus que 2 depuis 2011 et a été récemment renommé *département territoires et équipements*. Ses missions sont l'observation, l'information, le conseil, le développement et le contrôle (au titre, notamment, de la certification sportive des bassins). Il accompagne des collectivités territoriales et des structures fédérales dans la

---

<sup>49</sup> « Plan piscine : la FFN veut des équipements structurants », [www.localtis.info](http://www.localtis.info), 1<sup>er</sup> avril 2014.

<sup>50</sup> La première plaquette fédérale sur les piscines publiques (2003) est due à la commission fédérale des équipements.

mise en œuvre de leurs projets : sur 4 ans, de 2009 à 2012, il a ainsi suivi 185 projets (38 en 2009, 61 en 2010, 39 en 2011, 55 en 2012).<sup>51</sup>

b) *Le guide « Fédération Française de Natation. Les piscines - Aide à la conception pour les maîtres d'ouvrage ».*

Au-delà de sa compétence exclusive en matière de classement fédéral des bassins de compétition de natation et de son implication dans le classement des dossiers de demande de subvention présentés au financement du CNDS, la FFN apporte des conseils aux maîtres d'ouvrage, et plus particulièrement aux collectivités territoriales, à travers la publication, régulière, de guides.

Depuis 2003 année de la première édition, la FFN (département territoires et équipements<sup>52</sup>) réalise, en règle générale tous les deux ans<sup>53</sup>, un ouvrage intitulé : « *Fédération Française de Natation. Les piscines - Aide à la conception pour les maîtres d'ouvrage* ».

La 6<sup>ème</sup> édition (2014, 217 pages)<sup>54</sup> a été finalisée en début d'année et diffusée à partir de février. La démarche retenue par la FFN est intéressante et se révèle à l'examen opportune.

La fédération informe très largement de la sortie de la dernière version de cet ouvrage. Grâce aux participations financières de ses nombreux partenaires et de sociétés commerciales en particulier du domaine du bâtiment qui y font de la publicité sur leurs réalisations et sur leurs procédés de construction, elle assure un envoi à titre gratuit aux maîtres d'ouvrage qui la sollicitent pour obtenir le guide. Les maîtres d'ouvrage doivent prendre l'attache du département précité qui tisse ainsi des liens et dispense, en tant que de besoin, des conseils, soit immédiatement, soit lors de la réflexion conduite sur des projets. Le ministère<sup>55</sup> est consulté pour les articles qui le concernent plus directement (RES et réglementation).

*Cet ouvrage est tiré à 3 000 exemplaires et sa réalisation, assurée sur 2 années, correspond à 4 mois de travail d'un agent à temps plein. Son coût de production est de 36.000€ ; sa diffusion rapporte environ 380.000€ (en moyenne 190K€ sur 2 ans)<sup>56</sup>. Une véritable stratégie a été développée par la FFN sur et autour de ce « guide » : elle porte, d'une part, sur l'acquisition de compétences pointues, la mise en œuvre d'une réelle démarche d'accompagnement des acteurs locaux, l'articulation en action(s) entre équipement et développement et d'autre part sur la diffusion et la valorisation de la « stratégie fédérale », exprimée au fil des pages.*

---

<sup>51</sup> Source : département *territoires et équipements*.

<sup>52</sup> La qualité de la collaboration établie entre de nombreux élus, sous la houlette d'André Zougs et de Joachim Arphand et ses collègues comme David Nolot, DTN/A, mérite d'être citée ici. De même que doit être soulignée l'utilisation systématique des données du « *Recensement des Equipements Sportifs* » (RES) du ministère chargé des sports.

<sup>53</sup> 2003, 2005, 2007, 2010, 2012, 2014

<sup>54</sup> L'ouvrage est structuré en 3 parties :

- 1/ la piscine : des besoins divers, des acteurs multiples ;
- 2/ des solutions techniques pour un environnement plus exigeant ;
- 3/ des annexes.

<sup>55</sup> Ministère chargé des sports/direction des sports/bureau DSB3.

<sup>56</sup> Source : département *territoires et équipements* de la FFN, entretien du 18 avril 2014.

*c) L'atlas fédéral des équipements*

Il s'agit d'un document au format PDF. La FFN a créé une base de données, reprenant, pour part, des données du « recensement des Equipement Sportifs » (RES), sur un fichier access. Cette base « ExtraNat » de données intègre des informations portant sur les populations et sur les clubs et les croise avec les données du RES.

*d) Les schémas territoriaux d'équipement*

Le département précité concourt à la définition de schémas territoriaux qui identifient et localisent les opérations de construction neuve ou de réhabilitation. Sous forme d'une prestation payante, cette démarche est conduite au plan régional, en relation avec les comités régionaux, avec l'objectif affiché d'une couverture de l'ensemble du territoire national. A ce jour, seuls 8 schémas régionaux ont été réalisés<sup>57</sup> : Rhône-Alpes (2006), Ile-de-France (2006)<sup>58</sup>, Pays-de-la-Loire (2009), Champagne-Ardenne (2011), Aquitaine (2012), Centre (2011), Provence-Alpes-Côte-d'Azur (2012).

***La stratégie définie, la démarche adoptée, les actions conduites par ce département sont de qualité et utiles à de très nombreux responsables. La bonne articulation avec les données du RES est source de cohérence et de valeur ajoutée.***

*e) Les données clé et les enseignements, tirés par la FFN, de l'atlas des équipements/piscines et présentés par la FFN à ses comités régionaux et départementaux ainsi qu'à ses clubs*

A l'occasion des championnats de France de natation course organisés à Chartres, en avril 2014, la FFN a entendu faire passer les constats suivants auprès de ses structures :

- une offre en bassin insuffisante*
- un parc aquatique inadapté à l'offre fédérale*
- un territoire inégalement doté en piscines*
- un vieillissement manifeste des équipements aquatiques*
- une logique<sup>59</sup> tendant davantage vers les projets loisir et sport loisir*
- la menace d'une gestion privée<sup>60</sup> des installations.*

---

<sup>57</sup> Source : idem note supra.

<sup>58</sup> La FFN a participé à l'élaboration de ce schéma.

<sup>59</sup> i.e. logique des porteurs de projet au premier rang desquels les collectivités territoriales.

<sup>60</sup> i.e. gestion privée commerciale.

Sur la base de ces constats et enseignements, préalablement établis dans l'atlas des piscines, les besoins de la FFN ont été priorisés et présentés comme suit <sup>61</sup>:

- la mise en avant d'un besoin de surfaces de pratiques minimales (apprécié à 200 mètres carrés pour 10.000 habitants) ;
- l'intérêt d'adopter un indice de renouvellement du parc –existant ;
- la nécessité d'une structuration territoriale, adaptée, du haut-niveau et de l'organisation des compétitions.

Elle a insisté sur l'importance d'une forte implication des comités régionaux auprès des instances territoriales de l'État, du mouvement sportif (CROS) et des collectivités territoriales (conseils régionaux notamment), ainsi que des correspondant(e)s de l'ANDES au plan local. Le département *équipements et territoires* a fait état auprès de la mission de son intérêt pour la désignation au sein des comités régionaux de référents équipements au-delà des présidents. Pour l'heure, cette démarche n'a pas encore été initiée, sauf, à l'initiative locale, dans quelques comités régionaux.

#### *f) La FFN invite ses clubs à gérer leurs équipements*

Si la plupart des installations aquatiques sont encore aujourd'hui gérées par les collectivités publiques qui en sont propriétaires (communes et EPCI en grande majorité) suivant le modèle de la régie directe, d'autres modèles de gestion se sont développés, consistant en la délégation des activités de gestion de la collectivité à une autre entité, publique ou privée.

Trois grands types de gestion déléguée peuvent être identifiés : le recours à une société d'économie mixte (société commerciale à capital majoritairement public), la délégation de service public « traditionnelle », la délégation de service public à procédé concessif, combinant l'exploitation, mais aussi la construction de l'installation.

Aujourd'hui les projets en DSP se sont multipliés, puisqu'on en recense plus de 180 contre moitié moins il y a 10 ans<sup>62</sup>.

Tous les territoires ne sont pas concernés de la même manière par les procédures de délégation de service public. Une nette majorité des projets se situe dans le Nord-Ouest ; le Sud-Ouest et le Sud en général semblent moins impactés.

Plusieurs sociétés spécialisées dans la délégation de service public assurent aujourd'hui l'exploitation et la gestion de plusieurs centres aquatiques, soit sur l'ensemble du territoire (Vert-Marine, Récréa, Carilis, Equalia, union nationale des centres sportifs de plein air /UCPA), soit sur une région française bien précise (Prestalis, SPADIUM, dans l'Ouest de la

---

<sup>61</sup> Atlas des piscines-Fiche 9 : « Agir sur l'offre en équipement », septembre 2013.

<sup>62</sup> P. Cassagne, actuel DTN/A, directeur de la natation course : « La délégation de service public des équipements sportifs en France : Quels enjeux stratégiques pour le mouvement sportif ? L'exemple de la FFN ». Mémoire de Master professionnel en management des organisations sportives. UCBL-INSEP. Septembre 2005.

France). Une dizaine de sociétés se partage la quasi-totalité des projets, même si de nouveaux acteurs apparaissent dans le paysage au plan local.

Les sociétés spécialisées dans les DSP à caractère concessif (SPADIUM, Espacéo, Opalia...) représentent 10% du total de projets gérés en DSP.

La plupart des installations gérées dans le cadre de DSP portent sur des projets à dominante « sport-loisir » puisqu'à côté des activités ludiques et/ou de relaxation qui caractérisent, le plus souvent, ces centres (toboggans, spas, bassins à vague, ...), rares sont les piscines qui ne disposent pas d'un bassin sportif. A peine moins de 10% de ce parc de piscines exploitées en délégation de service public ne possède en son sein aucun bassin sportif (40% pour les installations gérées par Prestalis, 0% pour UCPA, Com. Sports, Spadium).

S'appuyant sur ces constats et les réflexions conduites par le département *territoires et équipements*, une démarche ambitieuse de la FFN a été récemment présentée par les responsables de la FFN.

\*\*\*

*Cf. ci-dessous l'interview accordée à « Localtis »<sup>63</sup> par le directeur général de la fédération. Sa restitution quasi intégrale présentée ci-dessous est intéressante car elle traduit une orientation fédérale exprimée par de nombreux responsables.*

#### **D'usagers à gestionnaires :**

- 1) « Pendant des années nous avons été de simples usagers. Aujourd'hui, nous pouvons prétendre faire ce métier-là. » « Ce métier-là », c'est celui de gestionnaire de piscine. Et ces "simples usagers", ce sont les clubs membres de la FFN. Lors de son congrès de Reims, en novembre 2011, la FFN a entendu cet « appel du pied » de la base. En avril 2012, son assemblée générale a validé un positionnement nouveau pour elle et ses clubs : se porter candidats aux appels d'offres pour la gestion des piscines, notamment en cas de délégation de service public.
- 2) Aujourd'hui, les clubs qui administrent des équipements sont rarissimes : le Cercle des nageurs de Marseille (CNM) est propriétaire de son établissement ; à Mulhouse, l'intercommunalité a mis à disposition exclusive du Mulhouse Olympic Natation (MON) et de ses mille licenciés, le centre d'entraînement et de formation à la natation de haut niveau ; a contrario, à Paris, le Cercle des nageurs de Paris (CNP) a géré la piscine Roger Le Gall, avant qu'elle ne le soit aujourd'hui par l'UCPA, dans le cadre d'une délégation de service public (DSP).
- 3) « Nous avons quatre axes d'intervention : la compétition, l'éveil et l'apprentissage, la nage forme et santé, et le développement durable, car l'eau est une denrée à laquelle il faut faire attention. Puisque la fédération et les clubs ont vocation à être présents sur ces quatre axes, il n'est pas incongru de prétendre gérer les piscines publiques ».

---

<sup>63</sup> « La FFN pousse ses clubs dans le grand bain » (article extrait de *Localtis*, 27 juin 2012).

## Des atouts mais la nécessité de progresser

- 4) Un plan sur quatre ans a été initié. Mais s'ils comptent des atouts dans cette entreprise nouvelle pour eux, les clubs devront progresser et devenir crédibles dans tous les domaines, y compris techniques et économiques.

Gérer une piscine revient à maîtriser un certain nombre de savoir-faire dans des métiers très différents. Une partie technique, pour bénéficier d'une eau aux normes et bien chauffée ; une partie sécurité et propreté ; et encore une partie planning par laquelle on gère les flux et les demandes des différents publics ; enfin, une partie management des équipes, économique et promotionnelle. *"De toutes ces activités, on pense déjà détenir le savoir-faire en animation, plaide L-F Doyez. L'aquaforme, ça peut se faire en mettant de la musique et en faisant danser des jeunes femmes sans connaître leur état de forme. Mais nous avons une approche de qualité et pensons être plus crédibles à tous les niveaux pour l'apprentissage de la natation. Et contrairement à d'autres disciplines, à travers le brevet d'État, un club est obligé d'avoir des salariés pour gérer ses activités. Nous avons donc généré un corps professionnel." "Mais on doit progresser sur les aspects plus techniques, et être crédibles sur l'enjeu économique".*

- 5) Pour se persuader de la justesse de son positionnement, la FFN prend l'exemple de l'UCPA qui répond à des appels d'offres et gère déjà des piscines. *"Personne n'est allé leur (à l'UCPA) dire qu'ils n'étaient pas compétents pour le faire", justifie Louis-Frédéric Doyez. Quant à l'obsession du haut niveau qu'on pourrait lui opposer, la FFN la balaie également : "Si notre cœur de métier est la performance, cette performance doit être déclinée à tous les niveaux : un bébé-nageur ou une personne en surpoids qui vont dans l'eau, c'est une performance." Globalement, le DG se montre donc confiant : "L' élu voit bien qui anime sa piscine depuis des années et qui a une légitimité sur le territoire. Quand on discute avec les élus et qu'ils voient le profil de nos dirigeants, ils nous prennent très au sérieux."*

## "Connus et légitimes à partir de 2016"

Alors que ses clubs ont un statut associatif, la création de sociétés anonymes à objet sportif (SAOS) est envisagée. *"La FFN a créé une SAOS qui gère les grands événements et prévoit qu'il ne peut pas y avoir de redistribution aux actionnaires. Tous nos profits sont réinjectés dans d'autres manifestations", lance Louis-Frédéric Doyez, qui voit dans ce statut "une garantie pour les collectivités d'être sûres que notre démarche ne sera pas de faire du profit pour faire du profit".*

Comme tous les clubs et tous les dirigeants n'ont pas vocation à gérer des équipements, la FFN envisage de s'appuyer sur ses ligues régionales, où ses équipes sont déjà professionnalisées : *"On peut se donner pour objectif d'avoir une ou deux piscines dans chaque région, puis avec le temps gagner en légitimité et en compétence. Les ligues pourraient être les têtes de pont."*

- 6) Gagner en légitimité et en compétence sera le prochain objectif. Le plan de la FFN pluriannuel (sur 4 ans 2012/2016) : *"Sur les deux premières années de l'olympiade, nous*

*travaillons sur la structuration et la formation des dirigeants. Lors des deux années suivantes, nous commencerons à répondre à des appels d'offres pour travailler sur des expériences concrètes. A partir de 2016, nous serons connus et légitimes".*

- 7) *"Il y a dix ans, nous n'existions pas en termes de résultats, de grands événements, de siège social. En 2012, nous sommes là. En 2022, où serons-nous ? Peut-être à gérer un certain nombre d'équipements."*

\*\*\*

Cette position n'est pas partagée par l'ensemble des responsables de la FFN rencontrés par la mission. Certains d'entre eux ont insisté sur le fait que voir un nombre élevé de clubs répondre à des appels d'offres constituerait une grave erreur (en dehors de quelques cas ciblés). Il conviendrait selon eux que les clubs se limitent à une bonne appréhension des besoins sportifs et qu'ils soient en capacité de mener des négociations avec les propriétaires e/ou les gestionnaires au cours desquelles leur voix serait entendue. La gestion globale des installations serait, à leur analyse, faire prendre un bien trop gros risque à la très grande majorité des clubs.

Cependant, il n'existe pas, à l'heure actuelle, au sein de la FFN de service dédié ou plus simplement dans un premier temps, de service explicitement identifié comme responsable du suivi de ce dossier « gestion », même si les contacts souhaités ont souvent comme point d'entrée le département équipements et territoires. Au sein des commissions fédérales, c'est prioritairement la commission de développement territorial<sup>64</sup> qui traite du sujet de l'accès des clubs aux installations (questions des lignes d'eau et des créneaux horaires...). La FFN place actuellement de grands espoirs dans les conventions d'utilisation signées par les collectivités territoriales bénéficiaires de subventions du CNDS avec l'opérateur national qui permettent d'identifier la part et la place des clubs affiliés à la FFN au sein des installations.

*Les constats opérés et les enseignements dégagés sont essentiels pour la finalisation d'une stratégie efficiente de la FFN. Celle-ci est directement tributaire des démarches mises en œuvre par une multiplicité de responsables nationaux et territoriaux. Lorsqu'ils sont amenés à prendre des décisions en matière de création/rénovation de piscines ou de types et modes d'usage des surfaces, ceux-ci ne tiennent pas mécaniquement compte de telle ou telle préconisation fédérale.*

*En mettant en regard les données rappelées (chiffres et analyses), les actions qu'elle conduit ainsi que son discours actuel, la FFN apparaît clairement en recherche d'adaptation de son modèle de développement.*

*Le sujet de l'accès aux équipements -et au-delà de leur maîtrise partielle ou totale- est devenu une thématique centrale pour la fédération. Si la réflexion n'est pas encore pleinement aboutie, elle a commencé de façon sérieuse et méthodique assez tardivement par*

---

<sup>64</sup> Présidée par J-J Beurrier, vice-président délégué, président du comité régional Ile-de-France.



*rapport aux réalités déjà enregistrées et constatées sur le terrain ainsi qu'aux initiatives prises dans ce champ par d'autres fédérations sportives.*

*Malgré le travail porteur d'avancées conduit en son sein par des élus, des cadres, des services, la FFN peut être perçue en conséquence comme agissant en réaction, parfois vivement, davantage qu'en terme proactif, certaines de ses préconisations pouvant apparaître comme contradictoires.*

*Beaucoup de responsables rencontrés par la mission lui ont fait part de leur pleine conscience de l'enjeu majeur directement corrélé aux installations auquel la FFN, ses organes déconcentrés et ses clubs devraient savoir, dans des délais rapprochés, apporter des réponses pertinentes, faute de quoi l'avenir s'annoncerait difficile.*



MINISTÈRE DE LA VILLE, DE LA JEUNESSE ET DES SPORTS

INSPECTION GÉNÉRALE DE LA JEUNESSE ET DES SPORTS

**RAPPORT RELATIF A LA FÉDÉRATION  
FRANCAISE DE NATATION**

**CAHIER N°2 – LE HAUT NIVEAU  
LES RESULTATS AUX JO, CM ET CE  
CONSTATS, ENSEIGNEMENTS ET PERSPECTIVES**

établi par

Thierry MAUDET

Yann DYÈVRE

Inspecteur général de la jeunesse  
et des sports

Inspecteur général de la jeunesse  
et des sports

Rapport 2014 - M - 23

septembre 2014

## Sommaire

---

- 1- Les résultats enregistrés par les 5 disciplines de la FFN **3****
- 1.1-Natation course
  - 1.2-Plongeon
  - 1.3-Natation synchronisée
  - 1.4-Water-polo
  - 1.5-Eau libre
- 2- Analyse ciblée portant sur la natation course et stratégie du DTN**
- 2.1-L'analyse des résultats de la natation course
  - 2.2-La stratégie du DTN
    - a) Constats
    - b) Une stratégie redéfinie
      - b.1/ Le programme sportif national
      - b.2/ La formation des jeunes nageurs et de leurs entraîneurs
      - b.3/ Un durcissement des temps de sélection internationaux pour la catégorie « junior »
      - b.4/ L'accompagnement des structures identifiées : une priorité
      - b.5/ La dynamique de l'équipe de France
      - b.6/ Critères d'inscription en listes ministérielles
      - b.7/ L'importance centrale des clubs et des entraîneurs dans la stratégie de la FFN (DTN)
- 3- Sportifs (H/F) inscrits en listes ministérielles– chiffres-clé/ Evolutions 2011-2014**

## **1- Les résultats enregistrés par les 5 disciplines de la FFN**

### **1.1- Natation course**

#### **Jeux olympiques**

<b>JO</b>	<b>Or</b>	<b>Argent</b>	<b>Bronze</b>	<b>Total</b>
2012 Londres	4	2	1	7
2008 Pékin	1	2	3	6
2004 Athènes	1	2	3	6
2000 Sydney	0	1	0	1
1996 Atlanta	0	0	0	0

#### **Championnats du monde**

<b>Années</b>	<b>Or</b>	<b>Argent</b>	<b>Bronze</b>	<b>Total</b>
2013 Barcelone	4	1	4	9
2011 Shanghai	2	3	5	10
2009 Rome	0	3	3	6
2007 Melbourne	2	2	2	6
2005 Montréal	2	1	1	4

#### **Championnats d'Europe**

<b>Années</b>	<b>Or</b>	<b>Argent</b>	<b>Bronze</b>	<b>Total</b>
2012 Debrecen	4	4	3	11
2010 Budapest	8	7	6	21
2008 Eindhoven	5	4	3	12
2006 Budapest	5	2	8	15

### **1.2- Plongeon**

Les podiums des Français et des Françaises sont rares voire très rares. Aux JO de 1952, Madeleine Moreau a remporté la médaille d'argent. JO et championnats du monde sont d'abord et quasi exclusivement l'affaire des Chinois, des Américains et des Russes.

A souligner cependant, les très bons résultats récemment enregistrés lors des Championnats d'Europe, par Matthieu Rosset double médaillé de bronze à Turin en 2011 (à 1m et à 3m avec Damien Cely) et surtout médaillé à Eindhoven en 2012 d'or (à 3m) et de bronze (à 1m).

### **1.3- Natation synchronisée**

Après un titre de championne d'Europe par équipe en 1985, la France est devenue championne d'Europe solo, duo et équipe en 1987 (Strasbourg). En 2000 (JO de Sydney), Virginie Dedieu et Myriam Lignot remportent le bronze en duo. Virginie Dedieu a été trois fois championne du monde en solo.

Depuis cette période, les résultats sont moins bons. La France ne s'est classée que 10<sup>ème</sup> en duo lors des derniers JO (Londres 2012) et ne s'était pas qualifiée par équipe.

#### 1.4- Water-polo

Alors qu'elle avait remporté la médaille d'or chez elle aux JO de 1924 (puis celle de bronze en 1928), la France a disparu des palmarès depuis bien longtemps et n'a plus été présente (chez les hommes) depuis 1992. Il en est de même des championnats du monde depuis 1999. Pour les championnats d'Europe, la France était absente depuis 2001 (Budapest où elle avait terminé 12<sup>ème</sup> sur 12 nations engagées). Les espoirs suscités par les qualifications aux JO de 1988 et de 1992 se sont dissipés.

La France avait réussi à qualifier son équipe féminine pour les championnats du monde de 2003 (Barcelone) -15<sup>ème</sup> sur les 16 nations présentes- ainsi que pour les Europe de 1999 (Florence), 2001 (Budapest), 2008 (Malaga) mais pour y terminer à chaque fois à la dernière place (8 nations engagées). La France était absente des Europe depuis 1998.

La qualification des équipes de France H/F pour les championnats d'Europe de Berlin (juillet 2014) paraît avoir donné un regain d'espérance au water-polo français.

#### 1.5- Eau libre

Depuis l'intégration du 10 km dans le programme des jeux olympiques de Pékin (2008), aucun Français n'a remporté de médaille internationale sur cette distance (championnats d'Europe et du monde, jeux olympiques).

A l'issue des championnats du Monde de Barcelone en 2013, la France s'est classée à la 7<sup>ème</sup> place comme en 2011 à Shanghai.

### **Nageurs et nageuses français (ordre chronologique puis alphabétique pour chaque catégorie de médaille) ayant obtenu une médaille dans une épreuve de natation aux jeux olympiques en natation course**

#### **Or**

- Charles Devendeville : 60 m nage sous l'eau / Jeux de Paris, 1900
- Jean Boiteux : 400 m nage libre / Jeux d'Helsinki, 1952
- Laure Manaudou : 400 m nage libre / Jeux d'Athènes, 2004
- Alain Bernard : 100 m nage libre / Jeux de Pékin, 2008
- Camille Muffat : 400 m nage libre / Jeux de Londres, 2012
- Amaury Leveaux, Fabien Gilot, Clément Lefert, Yannick Agnel, Alain Bernard, Jérémy Stravius : relais 4 × 100 m nage libre / Jeux de Londres, 2012
- Yannick Agnel : 200 m nage libre / Jeux de Londres, 2012
- Florent Manaudou : 50 m nage libre / Jeux de Londres, 2012

### Argent

- Victor Cadet, Maurice Hoche pied, Victor Hoche pied, Verbecke : 200 m nage libre par équipes / Jeux de Paris, 1900
- André Six : 60 m nage sous l'eau / Jeux de Paris, 1900
- Jean Taris : 400 m nage libre / Jeux de Los Angeles, 1932
- Gilbert Bozon : 100 m dos / Jeux d'Helsinki, 1952
- Christine Caron : 100 m dos / Jeux de Tokyo, 1964
- Frédéric Delcourt : 200 m dos / Jeux de Los Angeles, 1984
- Roxana Maracineanu : 200 m dos / Jeux de Sydney, 2000
- Laure Manaudou : 800 m nage libre / Jeux d'Athènes, 2004
- Malia Metella : 50 m nage libre / Jeux d'Athènes, 2004
- Amaury Leveaux, Fabien Gilot, Frédérick Bousquet, Alain Bernard : relais 4 × 100 m nage libre / Jeux de Pékin, 2008
- Amaury Leveaux : 50 m nage libre / Jeux de Pékin, 2008
- Camille Muffat : 200 m nage libre / Jeux de Londres, 2012
- Amaury Leveaux, Grégory Mallet, Clément Lefert, Yannick Agnel, Jérémy Stravius : relais 4 × 200 m nage libre / Jeux de Londres, 2012

### Bronze

- Philippe Houben, Georges Leuillieux, Louis Martin, Désiré Merchez, René Tartara : 200 m nage libre par équipes / Jeux de Paris, 1900
- Louis Martin : 4 000 m nage libre / Jeux de Paris, 1900
- Georges Vallerey : 100 m dos / Jeux de Londres, 1948
- Joseph Bernardo, Henri Padou, René Cornu, Alexandre Jany : relais 4 × 200 m nage libre / Jeux de Londres, 1948
- Joseph Bernardo, Alexandre Jany, Aldo Eminente, Jean Boiteux : relais 4 × 200 m nage libre / Jeux d'Helsinki, 1952
- Alain Mosconi : 400 m nage libre / Jeux de Mexico, 1968
- Catherine Poirot : 100 m brasse / Jeux de Los Angeles, 1984
- Stéphan Caron : 100 m nage libre / Jeux de Séoul, 1988 et Jeux de Barcelone, 1992
- Catherine Plewinski : 100 m nage libre / Jeux de Séoul, 1988 et 100 m papillon / Jeux de Barcelone, 1992
- Franck Esposito : 200 m papillon / Jeux de Barcelone, 1992
- Hugues Duboscq : 100 m brasse / Jeux d'Athènes, 2004 et Jeux de Pékin, 2008 et 200 m brasse / Jeux de Pékin, 2008
- Solenne Figuès : 200 m nage libre / Jeux d'Athènes, 2004
- Laure Manaudou : 100 m dos / Jeux d'Athènes, 2004
- Alain Bernard : 50 m nage libre / Jeux de Pékin, 2008
- Camille Muffat, Charlotte Bonnet, Ophélie-Cyrielle Étienne, Coralie Balmy, Margaux Farrell, Mylène Lazare : relais 4 × 200 m nage libre / Jeux de Londres, 2012

• **Palmarès de l'équipe de France par olympiade (depuis la seconde guerre mondiale)**

Olympiade	JO	CM	CE	Total	JO	CM	CE	Total	Total Général
	Messieurs				Dames				
1945/1948	2	-	4	6	-	-	-	0	6
1949/1952	7	-	3	10	-	-	1	1	11
1953/1956	-	-	2	2	-	-	-	0	2
1957/1960	-	-	1	1	-	-	-	0	1
1961/1964	-	-	-	0	1	-	-	1	1
1965/1968	1	-	1	2	-	-	2	2	4
1969/1972	-	-	3	3	-	-	-	0	3
1973/1976	-	1	-	1	-	-	1	1	2
1977/1980	-	-	-	0	-	-	-	0	0
1981/1984	1	-	1	2	1	-	1	2	4
1985/1988	1	1	2	4	1	-	1	2	6
1989/1992	2	-	4	6	1	3	5	9	15
1993/1996	-	-	4	4	-	-	3	3	7
1997/2000	-	3	10	13	1	1	6	8	21
2001/2004	1	2	13	16	5	-	8	13	29
2005/2008	6	2	8	16	-	8	12	20	36
<b>2009/2012</b>	<b>4</b>	<b>13</b>	<b>23</b>	<b>40</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>9</b>	<b>15</b>	<b>55</b>
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>22</b>	<b>79</b>	<b>126</b>	<b>13</b>	<b>15</b>	<b>49</b>	<b>77</b>	<b>203</b>

**2- Analyse ciblée portant sur la natation course et stratégie du DTN**

2.1- L'analyse des résultats de la natation course

L'analyse montre que :

S'agissant des jeux olympiques, la natation française n'a cessé de progresser au cours des 4 dernières olympiades. Si l'on considère Atlanta comme un « point zéro » puisqu'aucune médaille n'y a été remportée (nota : il y avait également eu absence de médaille en 1980, 1976 et 1972), on observe qu'à partir de Sydney les résultats, tant au niveau du classement des médailles que du classement des nations par points, ont régulièrement progressé pour atteindre un sommet aux jeux olympiques de Londres avec 7 médailles, dont 4 en or et une place de troisième nation mondiale au classement des médailles.

- **8 médailles d'or** ont été remportées par des athlètes en natation course depuis l'inscription de la natation course au programme olympique, dont 6 (soit 75%) au cours des 3 derniers JO (2004 : une, Laure Manaudou ; 2008 : une, Alain Bernard ; 2012 : 4, Camille Muffat, le relais 4x100 m nage libre, Yannick Agnel, Florent Manaudou). La moitié de ces 8 médailles d'or a été gagnée lors des seuls JO de 2012 à Londres. Il avait fallu attendre plus d'un demi-siècle avant que Laure Manaudou ne triomphe sur 400 mètres nage libre à Athènes en 2004, après la médaille d'or obtenue sur la même distance par Jean Boiteux aux JO de 1952 à Helsinki, 52 ans après Charles Devendeville aux JO de 1900 à Paris.

- **13 médailles d'argent** ont été remportées par des nageurs en natation course depuis l'inscription de la natation course au programme Olympique, dont 6 (soit 46%) au cours des 3 derniers JO

(2004 : 2 –Laure Manaudou, Malia Metella ; 2008 : le relais 4x100 m nage libre ; Amaury Leveaux ; 2012 : Camille Muffat ; le relais 4x200 m nage libre).

- **19 médailles de bronze** ont été remportées par des nageurs en natation course depuis l'inscription de la natation course au programme Olympique, dont 7 (soit près de 37%) au cours des 3 derniers JO (2004 : 3 –Hugues Duboscq, Solenne Figues, Laure Manaudou ; 2008 : 3 – Hugues Duboscq (2), Alain Bernard ; 2012 : 1 le relais 4x200 m nage libre).

**Au total, sur les 40 médailles remportées, 26 (soit 65%) l'ont été au cours des 3 derniers JO.**

La qualité des résultats a été identique pour les championnats d'Europe et du monde sur cette période et en 2010, pour la première fois de son histoire, l'équipe de France de natation a été classée première nation européenne aux championnats de Budapest, place qu'elle a conservée aux championnats du Monde de 2011, aux jeux olympiques de Londres et aux championnats du monde de Barcelone de 2013.

Lors des championnats du monde organisés à Barcelone en 2013, la natation course a continué sur sa lancée des jeux de Londres.

**Résultats enregistrés à Londres en 2012 :**

CLASSEMENT DEFINITIF DES NATIONS MEDAILLEES LONDRES 2012 + PLACES EN FINALES					
Pays	Or	Argent	Bronze	Total	Finales A
<b>1</b> ETATS-UNIS	16	8	6	30	50
<b>2</b> CHINE	5	2	3	10	20
<b>3</b> France	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>7</b>	<b>12</b>
4 PAYS-BAS	2	1	1	4	8
5 AFRIQUE DU SUD	2	1		3	8
6 AUSTRALIE	1	6	3	10	28
7 HONGRIE	1		1	2	10
8 LITUANIE	1			1	1
9 JAPON		3	8	11	19
10 RUSSIE		2	2	4	10

Classement des nations, tableaux des médailles, rang de la France

Championnats du Monde MELBOURNE 2007						JO PEKIN 2008					
CLT	NATIONS	OR	ARGENT	BRONZE	TOTAL	CLT	NATIONS	OR	ARGENT	BRONZE	TOTAL
1	ETATS UNIS	20	13	3	39	1	ETATS UNIS	12	9	10	31
2	AUSTRALIE	9	5	7	21	2	AUSTRALIE	6	6	8	20
3	France	2	2	2	6	3	GRANDE BRETAGNE	2	2	2	6
4	AFRIQUE DU SUD	2	0	1	3	4	JAPON	2	0	3	5
5	JAPON	1	2	4	7	5	Allemagne	2	0	1	3
6	POLOGNE	1	2	1	4	6	PAYS BAS	2	0	0	2
7	Italie	1	1	3	5	7	CHINE	1	3	2	6
8	SUEDE	1	1	1	3	8	ZIMBAWE	1	3	0	4
8	TUNISIE	1	1	0	2	9	France	1	2	3	6
10	CANADA	1	0	1	2	10	RUSSIE	1	1	2	4



Championnats du Monde ROME 2009					
CLT	NATIONS	OR	ARGENT	BRONZE	TOTAL
1	ETATS UNIS	10	6	6	22
2	Allemagne	4	4	1	9
3	CHINE	4	2	4	10
4	AUSTRALIE	3	4	9	16
5	Italie	3	0	1	4
6	GRANDE BRETAGNE	2	3	2	7
7	HONGRIE	2	1	3	6
8	BRESIL	2	1	0	3
8	SERBIE	2	1	0	3
10	RUSSIE	1	5	1	7
18	France		3	3	6

Championnats du Monde SHANGHAI 2011					
CLT	NATIONS	OR	ARGENT	BRONZE	TOTAL
1	ETATS UNIS	16	5	8	29
2	CHINE	5	2	7	14
3	BRESIL	3	0	0	3
4	AUSTRALIE	2	8	3	13
5	France	2	3	5	10
6	GRANDE BRETAGNE	2	3	0	5
7	Italie	2	3	0	5
8	PAYS BAS	2	1	3	6
9	DANEMARK	2	1	0	3
10	RUSSIE	1	3	0	4

JO LONDRES 2012						Championnats du Monde BARCELONE 2013					
CLT	NATIONS	OR	ARGENT	BRONZE	TOTAL	CLT	NATIONS	OR	ARGENT	BRONZE	TOTAL
1	ETATS UNIS	16	9	6	31	1	ETATS UNIS	13	8	8	29
2	CHINE	5	2	3	10	2	CHINE	5	2	2	9
3	France	4	2	1	7	3	France	4	1	4	9
4	PAYS BAS	2	1	1	4	4	AUSTRALIE	3	10	0	13
5	AFRIQUE DU SUD	2	1	0	3	5	HONGRIE	3	1	1	5
6	HONGRIE	2	0	1	3	5	AFRIQUE DU SUD	3	1	1	5
7	AUSTRALIE	1	6	3	10	7	RUSSIE	2	3	3	8
8	TUNISIE	1	0	1	2	8	BRESIL	2	0	3	5
9	LITUANIE	1	0	0	1	9	DANEMARK	1	3	0	4
10	JAPON	0	3	8	11	10	JAPON	1	2	3	6

### Résultats enregistrés à Barcelone en 2013 :

Les athlètes français ont remporté 9 médailles, loin derrière les intouchables Américains (29) mais à égalité avec la Chine (qui a toutefois obtenu 5 médailles d'or contre 4 pour la France).

L'Australie a obtenu 13 médailles mais la France la devance en nombre de médailles d'or (5 contre 3).

Celle-ci confirme à Barcelone, un an après Londres, sa capacité à répondre présent le « jour J » et à gagner.

Il est opportun d'examiner deux classements pris en compte dans l'évaluation des résultats enregistrés à l'occasion des compétitions internationales : le tableau des médailles et le trophée des nations<sup>1</sup>




↳ Tableau des médailles : comme rappelé supra, la France est très bien classée :

- 5<sup>ème</sup> aux championnats du Monde de 2011 derrière les USA, la Chine, le Brésil et l'Australie.
- 3<sup>ème</sup> aux Jeux Olympique de 2012 (Londres) derrière les USA et la Chine
- 3<sup>ème</sup> aux championnats du Monde de 2013 derrière les USA et la Chine




<sup>1</sup> Est pris en compte le nombre de demi-finalistes (les 16 premiers), à raison de 2 athlètes par nation (maximum autorisé par épreuve). Des points leur sont attribués au regard de leur classement (18 points au premier puis 16, 15, 14, 13, 12, 11, 10, 8, 7, 6, 5, 4, 3, 2 et 1 point au 16<sup>ème</sup>).

↳ Trophée des nations : la France occupe la place de 6<sup>ème</sup> en 2011, 2012 et 2013 :

Le tableau annexé montre le faible nombre de finalistes français comparé à d'autres nations (tableau des JO de Londres), celles situées devant la France au tableau des médailles mais également certaines classées derrière elle (Japon, Grande Bretagne).

Championnats du monde 2007				Jeux olympiques 2008				Championnats du monde 2009			
											
Nations	D.	M.	Total	Nations	D.	M.	Total	Nations	D.	M.	Total
1. Etats-Unis	541	440	981	1. États-Unis	406	463	869	1. États-Unis	390	430	820
2. Australie	453	316	769	2. Australie	389	280	669	2. Australie	344	224	568
3. Japon	220	195	415	3. Grande-Bretagne	235	162	397	3. Grande-Bretagne	290	178	468
4. Grande Bretagne	183	174	357	4. Japon	161	190	351	4. Allemagne	164	176	340
<b>5. France</b>	<b>225</b>	<b>95</b>	<b>320</b>	5. Chine	232	65	297	5. Chine	263	74	337
6. Russie	182	202	284	6. Russie	115	167	282	6. Russie	106	200	306
7. Italie	238	44	282	<b>7. France</b>	<b>159</b>	<b>121</b>	<b>280</b>	<b>7. France</b>	<b>143</b>	<b>160</b>	<b>303</b>
8. Allemagne	51	203	254	8. Italie	87	173	260	7. Japon	106	197	303
9. Suède	64	189	253	9. Canada	98	133	231	9. Brésil	70	230	300
10. Chine	52	177	229	10. Afrique du Sud	29	149	178	10. Italie	135	162	297

3e en dames 10e en messieurs	6e en dames 9e en messieurs	8e en dames 10e en messieurs
---------------------------------	--------------------------------	---------------------------------

Championnats du monde 2011				Jeux olympiques 2012				Championnats du Monde 2013			
											
Nations	D.	M.	Total	Nations	D.	M.	Total	Nations	D.	M.	Total
1. Etats-Unis	461	472	933	1. États-Unis	436	461	897	1. Etats-Unis	510	468	978
2. Australie	410	246	656	2. Australie	302	237	539	2. Australie	307	255	562
3. Chine	338	152	490	3. Grande-Bretagne	233	163	396	3. Japon	164	277	441
3. Grande-Bretagne	240	165	405	4. Chine	243	149	392	4. Chine	235	192	427
5. Japon	144	210	354	5. Japon	153	198	351	5. Russie	132	198	330
<b>6. France</b>	<b>91</b>	<b>242</b>	<b>333</b>	<b>6. France</b>	<b>110</b>	<b>144</b>	<b>254</b>	<b>6. France</b>	<b>81</b>	<b>241</b>	<b>322</b>
7. Pays-Bas	174	97	271	7. Hongrie	86	156	242	7. Grande-Bretagne	140	144	284
8. Canada	159	95	254	8. Allemagne	38	170	208	8. Hongrie	154	109	263
9. Allemagne	55	190	245	9. Russie	101	98	199	9. Espagne	203	25	228
10. Russie	118	96	214	10. Pays-Bas	119	74	193	10. Allemagne	70	152	222

11e en dames 3e en messieurs	9e en dames 8e en messieurs	13e en dames 4e en messieurs
---------------------------------	--------------------------------	---------------------------------

DTN, FFN, Avril 2014

Ce tableau des médailles témoigne de la capacité de la natation française (course) à briller lors des échéances majeures (nageurs de talents, préparation et accompagnement de grande qualité, approche professionnelle de l'événement,...), même avec un nombre d'engagements

individuels réduits, alors que le « trophée des nations » met en exergue au moins 2 points faibles de la natation française :

- des courses sans représentant (le 4 nages masculin et féminin, la brasse et le papillon féminin) ;
- très souvent, un seul athlète engagé par épreuve où la France est présente, à l'exception de la nage libre.

L'analyse de la FFN, communiquée à la mission, indique que la véritable place de la natation française est celle du « trophée des nations », soit le 6<sup>ème</sup> rang mondial. Cette approche mérite toutefois d'être nuancée : les Japonais, classés derrière la France à Londres avec un nombre plus élevé de médailles mais aucune d'or, sont devant elle à ce trophée en nombre total de médailles. Ils regrettent cependant d'être classés derrière notre pays au nombre total de médailles d'or.

Au cours des dernières olympiades, la commande de l'État relayée par les ministres successifs chargés des sports était en outre explicite : obtenir des médailles l'or

Les succès remportés constituent autant de résultats tangibles du soutien apporté par la FFN à la discipline natation course<sup>2</sup>, de la qualité du travail accompli au sein de clubs par des entraîneurs de valeur et de la pertinence de la stratégie et des actions, définies et mises en œuvre avec ambition, volontarisme et méthode, par la DTN. Le niveau d'exigence posé par Claude Fauquet, DTN de 2001 à 2008<sup>3</sup>, a souvent été présenté comme une culture de la performance qui, associé aux réformes en profondeur conduites à terme dans le secteur du haut-niveau, a joué un rôle déterminant dans les succès enregistrés.

Plusieurs facteurs identifiés expliquent cette progression et ces succès :

- *Élévation du niveau d'exigence pour les critères de sélection (temps relevés et compétition unique de sélection).*
- *Construction d'une filière du sport de haut niveau (aujourd'hui PES) avec des structures mieux identifiées, des entraîneurs de qualité, un accompagnement spécifique (financements ciblés, intérêt accordé à la recherche...). La connaissance affirmée et la grande expérience du haut-niveau et de la performance qu'ont développées de nombreux cadres techniques est un atout dans la compétition internationale.<sup>4</sup>*
- *Identification suffisamment précoce de vrais talents.*
- *Mise en place de stages en commun regroupant régulièrement les meilleurs éléments, habituellement répartis sur le territoire, accompagnés de leurs entraîneurs respectifs avec la volonté de partager et de créer une dynamique.*

---

<sup>2</sup> Cf. discours d'ouverture du président de la FFN à l'AG du 20 avril 2013 à Nancy : « La FFN, c'est bien cela, une équipe au service d'un projet fort... et d'un objectif simple : tenir et améliorer encore notre rang de 1<sup>er</sup> sport français, 1<sup>ère</sup> nation européenne et 3<sup>ème</sup> nation mondiale en natation (course) à l'occasion des JO ».

<sup>3</sup> Auparavant DTN/A et directeur des équipes de France auprès de J-P Cléménçon, DTN.

<sup>4</sup> CF. MINISTÈRE CHARGE DES SPORTS (DS), FICHE DE SYNTHÈSE DU PES, 2 OCTOBRE 2013 : « LES COMPÉTENCES, LES SAVOIR-FAIRE ET L'EXPERIENCE DE L'ENCADREMENT, TECHNICIENS ET MANAGERS, NE SONT PLUS A DEMONSTRER ; LA FEDERATION A FAIT PREUVE DE SA CAPACITE A ACCOMPAGNER UN GROUPE RESTREINT DE NAGEURS VERS LA TRES HAUTE PERFORMANCE ET RESTE, EN CE SENS, UN POURVOYEUR POTENTIEL DE MEDAILLES D'OR A RIO (JO 2016) ».

- *Mobilisation d'une logistique de haut niveau autour de l'équipe de France avec acquisition progressive mais rapide d'un véritable savoir-faire dans ce domaine.*

S'agissant des CM de Barcelone, des JO de Londres et précédemment des JO de Pékin ou des CM de Tokyo, l'analyse montre qu'il convient d'examiner les résultats avec beaucoup de précision et sans concession.

Préconisation : Dans la perspective des JO de Rio en 2016, il est nécessaire que le ministère chargé des sports évalue très régulièrement la pertinence de la stratégie définie et des actions mises en œuvre par la FFN pour permettre une performance d'ensemble des nageuses et des nageurs de la natation course d'un niveau équivalent à celle enregistrée à Londres en 2012.

*Les succès se concentrent en effet prioritairement sur la natation course, sur les distances courtes, sur certains relais et sur quelques athlètes majoritairement masculins<sup>5</sup>.*

Aussi, en contrepoint de cette élite de la natation française qui progresse et gagne, le constat doit être fait et clairement exprimé que, dans les catégories jeunes (championnats du monde et d'Europe Junior, festival Olympique de la jeunesse européenne...), le niveau actuel est faible et régresse même sur les deux dernières saisons sportives<sup>6</sup>. La mise en regard de la 3<sup>ème</sup> place mondiale chez les seniors et de la 27<sup>ème</sup> chez les juniors suscite des interrogations.

Interrogé par la mission sur les résultats enregistrés à l'occasion des championnats de France organisés à Chartres, Lionel Horter a insisté sur le fait que, selon l'analyse de la DTN,<sup>7</sup> ces résultats sont meilleurs que ceux obtenus un an auparavant lors des championnats de France de Rennes.

*[Les temps des vainqueurs de 20 finales sur 34 ont été plus rapides à Rennes qu'à Chartres ; la vitesse moyenne des finales a été 22 fois sur 34 plus rapide à Chartres qu'à Rennes ; les temps d'accès aux finales ont été 22 fois sur 34 plus rapides à Chartres qu'à Rennes ; les temps d'accès aux demi-finales ont été à 21 reprises sur 34 plus rapides à Chartres qu'à Rennes.]*

Autre élément encourageant pour le DTN : les juniors ont qualifié 13 nageurs et nageuses sur un critère d'accès à la finale des « euros juniors » mis en place cette année, contre 6 nageurs de ce niveau l'an dernier. En réponse aux questions de la mission<sup>8</sup>, le DTN a surtout noté que, si les « rankings » européens peuvent être un indicateur des potentiels du moment, les temps réalisés en mars ou avril ne permettaient pas de prédire les performances de l'été suivant, tous les championnats nationaux ne se déroulant pas à cette époque de l'année et les systèmes de qualification variant d'un pays à un autre (date fixe de qualification, période de qualification...). S'agissant de la France, les temps de qualification imposés à Chartres ne

<sup>5</sup> L'annonce « surprise » (source L'Equipe du 11 juillet 2014) par Camille Muffat de l'arrêt immédiat de sa carrière, montre, par ailleurs, la fragilité de pronostics.

<sup>6</sup> Pendant la période d'intervention de la mission, la FFN n'avait pas terminé son analyse des raisons de cette régression.

<sup>7</sup> Lionel Horter dans une note adressée à la mission « Comparaison des niveaux des performances réalisées à l'occasion des championnats de France de Rennes (2013) et de Chartres (2014) ».

<sup>8</sup> P. Cassagne, DTN/A, directeur de la natation course. / Réponses aux questions de la mission, 17 mai 2014

contraignaient pas l'élite à se préparer finement pour cette échéance. Pour la DTN, il est encore trop tôt pour dégager des éléments faisant sens dans la perspective des JO de Rio. Pour elle, c'est à l'issue des qualifications pour les championnats du monde de Kazan qui seront organisées à Limoges (31 mars au 5 avril 2015) et après les championnats du monde de Kazan (2 au 9 août 2015) qu'un début d'analyse fiable sera possible.

Le DTN a particulièrement mis en avant le fait que les « *rankings* » européens actuels mentionnent les noms de 17 Françaises et Français classés dans les 8 premiers, avec notamment Florent Manaudou, premier aux 50 m NL, Yannick Agnel, premier au 200m NL et Camille Lacourt, premier aux 50 et 100m dos.

A une certaine époque, les sportifs français ont été si souvent absents des grands rendez-vous internationaux de natation que ces excellents résultats doivent être pris comme la preuve de la fiabilité d'une approche et d'une démarche. En même temps et dès maintenant (en espérant qu'il ne soit pas trop tard), il faut insister sur la faiblesse des viviers et apporter des réponses adaptées.

Dans le propos qu'il a tenu à la mission, le DTN, relayé par le président de la fédération, a mis un accent tout particulier sur la relève. Quelques mois après sa prise de fonction, il a adressé un courrier au directeur des sports<sup>9</sup> relatif à la révision du « parcours de l'excellence sportive » (PES) de la FFN, qui soulignait en termes de constats et d'enseignements introductifs (*cf. extrait ci-dessous*).

*« A Londres en 2012, la FFN a obtenu le meilleur palmarès de son histoire... »*

*Consciente néanmoins que les résultats obtenus au plus haut niveau reposent sur un équilibre fragile, elle a non seulement étudié ce qui fut la base de ce succès, mais s'est également évertuée à rechercher ce qui pourrait constituer une menace pour l'avenir.*

*Ainsi reconnaît-elle ses erreurs dans la conception de son PES élaboré en 2010. Elle en est consciente mais résolue à corriger rapidement ce qui doit l'être, car ce qui n'a, certes, pas nui aux résultats olympiques en 2012, est de nature à constituer une réelle menace quant aux résultats attendus dans un avenir proche (s'agissant notamment des équipes de France Jeune) et, donc, à ceux ambitionnés pour l'échéance de Rio en 2016.*

*Ces erreurs ont causé la délabellisation ministérielle (DSA 1) de plus de 25% de ses pôles... ».*<sup>10</sup>

Fort légitimement selon la mission, la FFN s'interroge sur le point de savoir :

- si la natation française (course, mais l'observation est aussi valable pour les autres disciplines dont la FFN est délégataire et qui toutes sont olympiques) pourra perdurer à ce niveau d'excellence avec un effectif de nageuses et de nageurs de niveau mondial aussi peu étoffé ;
- pourquoi la France ne parvient pas à engager des athlètes dans toutes les nages et sur toutes les distances à l'image des USA, de l'Australie, de la Chine, du Japon ;
- pourquoi les résultats de notre relève (et des juniors notamment) sont aussi faibles actuellement.

<sup>9</sup> Lettre du 1<sup>er</sup> juillet 2013 cosignée du président de la FFN et du DTN. Cf. annexe 13.

<sup>10</sup> Cf. dans le rapport le développement relatif au PES.

Résultats des championnats d'Europe Junior (tableaux des médailles, rang de la France) :<sup>11</sup>

Championnats d'Europe 2007						Championnats d'Europe 2008							
	Club	Nation	Or	Argent	Bronze	Total		Club	Nation	Or	Argent	Bronze	Total
1	Russia	RUS	8	8	4	20	1	Great Britain	GBR	10	5	3	18
2	Great Britain	GBR	6	7	3	16	2	Russia	RUS	6	7	11	24
3	Poland	POL	6	1	3	10	3	Italy	ITA	4	8	3	15
4	Hungary	HUN	5	1	5	11	4	Poland	POL	3	5	3	11
5	Italy	ITA	4	7	7	18	5	Serbia	SRB	3	1	-	4
6	Germany	GER	3	5	3	11	6	Faroe Islands	FAR	3	-	-	3
7	Austria	AUT	2	1	1	4	7	Germany	GER	2	4	5	11
8	Ukraine	UKR	2	-	1	3	8	Hungary	HUN	2	1	1	4
9	France	FRA	1	4	2	7	9	Belgium	BEL	2	-	-	2
10	Serbia	SRB	1	2	-	3	10	France	FRA	1	4	4	9
11	Belgium	BEL	1	1	2	4	11	Netherlands	NED	1	3	-	4
12	Sweden	SWE	1	-	3	4	12	Slovenia	SLO	1	-	2	3
13	Belarus	BLR	-	1	2	3	13	Ukraine	UKR	1	-	2	3
14	Israel	ISR	-	1	1	2	14	Spain	ESP	1	-	1	2
15	Croatia	CRO	-	1	-	1	15	Greece	GRE	-	1	1	2
16	Greece	GRE	-	-	2	2	16	Denmark	DEN	-	1	-	1
17	Lithuania	LTU	-	-	1	1	17	Czech Republic	CZE	-	-	1	1
							18	Israel	ISR	-	-	1	1
							19	Romania	ROU	-	-	1	1
							20	Turkey	TUR	-	-	1	1

Championnats d'Europe 2009						Championnats d'Europe 2010							
	Club	Nation	Or	Argent	Bronze	Total		Club	Nation	Or	Argent	Bronze	Total
1	Italy	ITA	10	11	9	30	1	Ukraine	UKR	7	5	1	13
2	Germany	GER	6	5	4	15	2	Germany	GER	7	3	4	14
3	Poland	POL	4	1	4	9	3	Great Britain	GBR	5	7	3	15
4	France	FRA	4	1	2	7	4	France	FRA	5	4	8	17
5	Ukraine	UKR	4	1	-	5	5	Spain	ESP	4	4	-	8
6	Ireland	IRL	3	-	1	4	6	Russia	RUS	3	2	5	10
7	Hungary	HUN	2	8	4	14	7	Hungary	HUN	2	2	2	6
8	Russia	RUS	2	5	3	10	8	Italy	ITA	1	2	4	7
9	Great Britain	GBR	2	2	1	5	9	Poland	POL	1	2	2	5
10	Slovenia	SLO	1	1	-	2	10	Sweden	SWE	1	1	1	3
11	Netherlands	NED	1	-	1	2	11	Luxembourg	LUX	1	1	-	2
12	Luxembourg	LUX	1	-	-	1	12	Slovenia	SLO	1	1	-	2
13	Spain	ESP	-	3	4	7	13	Israel	ISR	1	-	2	3
14	Sweden	SWE	-	1	2	3	14	Turkey	TUR	1	-	1	2
15	Israel	ISR	-	1	-	1	15	Belgium	BEL	-	2	2	4
16	Greece	GRE	-	-	3	3	16	Norway	NOR	-	2	-	2
17	Cyprus	CYP	-	-	1	1	17	DGI Arhus	DEN	-	1	1	2
18	Czech Republic	CZE	-	-	1	1	18	Finland	FIN	-	1	1	2
19	Switzerland	SUI	-	-	1	1	19	Croatia	CRO	-	-	2	2
							20	Ireland	IRL	-	-	1	1

<sup>11</sup> Source : FFN / DTN, avril 2014.

Championnats d'Europe 2011						Championnats d'Europe 2012						Championnats d'Europe 2013								
Club	Nation	Or	Argent	Bronze	Total	Club	Nation	Or	Argent	Bronze	Total	Club	Nation	Or	Argent	Bronze	Total			
1	Great Britain	GBR	6	6	7	19	1	Russia	RUS	12	6	3	21	1	Russia	RUS	22	8	2	32
2	Italy	ITA	5	6	5	16	2	Italy	ITA	7	4	3	14	2	Great Britain	GBR	3	9	3	15
3	Germany	GER	4	2	2	8	3	Germany	GER	6	10	7	23	3	Germany	GER	3	7	11	21
4	France	FRA	3	-	1	4	4	Great Britain	GBR	4	8	7	19	4	Czech Republic	CZE	2	3	-	5
5	Russia	RUS	2	7	5	14	5	Hungary	HUN	3	3	3	9	5	Lithuania	LTU	2	3	-	5
6	Hungary	HUN	2	4	2	8	6	Spain	ESP	2	2	4	8	6	Ukraine	UKR	2	3	-	5
7	Spain	ESP	2	2	3	7	7	Denmark	DEN	2	-	2	4	7	Hungary	HUN	2	2	4	8
8	Ukraine	UKR	2	2	2	6	8	Sweden	SWE	1	1	2	4	8	Poland	POL	2	1	4	7
9	Denmark	DEN	2	2	1	5	9	Greece	GRE	1	1	-	2	9	Spain	ESP	1	2	2	5
10	Greece	GRE	2	1	1	4	10	Croatia	CRO	1	-	-	1	10	Italy	ITA	1	1	8	10
11	Ireland	IRL	2	1	-	3	11	Moldova	MDA	1	-	-	1	11	Sweden	SWE	1	1	1	3
12	Austria	AUT	2	-	-	2	12	Ukraine	UKR	-	3	1	4	12	Denmark	DEN	1	-	1	2
13	Serbia	SRB	2	-	-	2	13	Poland	POL	-	1	2	3	13	Slovenia	SLO	-	1	1	2
14	Poland	POL	1	1	5	7	14	Israel	ISR	-	1	-	1	14	Austria	AUT	-	1	-	1
15	Croatia	CRO	1	1	-	2	15	Austria	AUT	-	-	1	1	15	Netherlands	NED	-	1	-	1
16	Sweden	SWE	1	1	-	2	16	Belarus	BLR	-	-	1	1	16	Greece	GRE	-	-	2	2
17	Turkey	TUR	1	-	1	2	17	France	FRA	-	-	1	1	17	France	FRA	-	-	1	1
18	Finland	FIN	-	2	1	3	18	Georgia	GEO	-	-	1	1	18	Luxembourg	LUX	-	-	1	1
19	Netherlands	NED	-	1	1	2	19	Lithuania	LTU	-	-	1	1							
20	Belarus	BLR	-	1	-	1	20	Netherlands	NED	-	-	1	1							
21	Iceland	ISL	-	1	-	1	21	Slovenia	SLO	-	-	1	1							
22	Israel	ISR	-	-	1	1														
23	Latvia	LAT	-	-	1	1														

## 2.2- La stratégie du DTN

L. Horter a d'une part mis l'accent sur 3 constats prioritaires à son sens, d'autre part confié une mission particulière à un CTS/entraîneur national et enfin formulé à ce stade un ensemble de préconisations.

### a) Constats

Les 3 constats ont trait à l'insuffisante plurivalence ou polyvalence des nageurs, à l'inadaptation des calendriers nationaux de compétition et à l'inexistence ou à l'insuffisante exigence des compétitions pour les catégories « poussin » et « benjamin ».

- *Peu de nageuses et de nageurs français sont capables, à la différence de plus en plus de nageurs étrangers, de s'engager dans une compétition de niveau mondial sur plusieurs épreuves dans des nages différentes. Il existe, à l'examen, une forme de spécialisation, qui a tendance à se renforcer depuis plusieurs années et qui peut débiter relativement tôt.*

*L'acquisition d'une culture de la confrontation associée à une polyvalence aquatique semblent pourtant, de l'avis des spécialistes rencontrés (DTN, DTN/A natation course,...), indispensables aujourd'hui et peut-être encore plus demain pour performer au haut niveau.*

- *Le calendrier sportif et la pratique dans les clubs ont tendance à s'arrêter fin juin, début juillet, alors que les nageurs des « nations fortes » nagent pendant tout l'été.*
- *Le programme sportif national de la FFN ne prévoit aucune compétition pour la catégorie « poussin » et en laisse la responsabilité et l'éventuelle initiative aux régions. S'agissant des « benjamins », le programme est réduit et ne propose que les 50m dans chaque nage + 200x4nages + 400 crawl (400 4N et 800 m NL pour la deuxième année benjamin). Le programme FINA avec l'ensemble des courses ne commence qu'en « minime ». Pourtant en « benjamin » (12-13 ans), certaines jeunes filles sont déjà aptes à se confronter à des jeunes femmes. Ainsi l'Américaine Ledeky,*

*âgée de 15 ans, a-t-elle remporté plusieurs courses aux championnats du monde 2013 de Barcelone. Très vraisemblablement, elle ne nageait pourtant pas que des 50 m à 13 ans. Par ailleurs, alors qu'il est possible de sélectionner des athlètes âgés de 12 ans aux JO, il était impossible en France de faire disputer des compétitions nationales avant la fin de l'année des 13 ans. En outre, le dispositif antérieur corrélait progression des âges et des distances (10 ans/25 m ; 11 ans/50 m ; 12 ans/100m) : des distances courtes qui n'exigent que peu de travail.*

Selon le DTN, « l'objectif de ces programmes est d'une part de mener à la polyvalence (il n'y a ni distances, ni nages tabous), d'autre part d'insister sur la notion d'efforts répétés. Nous voulons une formation plus complète pour augmenter les chances de réussir au plus haut niveau. Nous souhaitons des exigences plus tôt dans le parcours des jeunes. »

#### *b) Une stratégie redéfinie*

- Le DTN a confié une mission particulière à Denis Auguin<sup>12</sup> sur l'accès au haut niveau, avec l'objectif affiché de préserver l'avenir.
- La stratégie redéfinie et les préconisations opérationnelles en découlant portent essentiellement à ce stade sur :
  1. *Le programme sportif et, plus particulièrement, les compétitions chez les jeunes ainsi que sur la longueur du calendrier national.*
  2. *La formation des nageurs et entraîneurs.*
  3. *Le durcissement des temps de sélection internationaux pour la catégorie Junior.*
  4. *L'accompagnement des structures de haut niveau identifiées.*
  5. *La dynamique de l'équipe de France.*

#### b.1/ Le programme sportif national

##### - **Un programme national pour les « poussins »**

**Pour les poussins (10 et 11 ans)**, la DTN a préconisé (et fait adopter ce programme le 5 avril 2014 lors de l'assemblée générale de la FFN à Millau) 2 programmes, pour les 10 ans et moins et les 11 ans et moins.

Il n'y avait pas, en effet, de programme national et la DTN en crée un. Il y aura obligation de nager les 5 épreuves tout au long de l'année et de les nager toutes les 5 lors de la finale régionale. Les objectifs affirmés et affichés sont la répétition d'efforts et la confrontation accrue.

##### - **Toutes les nages, toutes les distances, des efforts répétés**

**Pour les benjamins (12 et 13 ans)**, un programme complet a été adopté lors de l'AG de Millau.

---

<sup>12</sup> Ancien entraîneur d'Alain Bernard.



Le programme national existant, apprécié par la DTN comme insuffisamment exigeant est significativement renforcé. Il passe de 6 à 13 épreuves. Il y a obligation de nager les 13 épreuves tout au long de l'année. La finale se déroule sur la base d'un programme plus réduit, mais complet.

- *Davantage de relais*

Pour ces deux catégories (poussins et benjamins) la DTN de la FFN maintient les compétitions par équipe en les modifiant (uniquement des épreuves de relais unisexe et mixte dans les différentes nages). La « culture des relais » doit être entretenue et développée.

- *Ne pas freiner les talents*

Autre volet important des préconisations de la DTN, la possibilité offerte aux nageuses et nageurs talentueux et précoces de nager à leur niveau.

A cet effet, le championnat de France « minime » (14-15 ans) devient un « championnat de France des 15 ans et moins ». Ainsi, une jeune fille de 13 ans performante pourra-t-elle s'engager dans ce championnat.

Par ailleurs, pourront être autorisées entre les « poussins » et « benjamins » des passerelles.

- *Revoir la durée du calendrier national*

Pour la première fois, a eu lieu en juillet 2013 le « championnat national des 16 ans et plus » qui a réuni les meilleurs nageurs et nageuses français à partir de la catégorie « cadet ».

Depuis la suppression du championnat de France d'été, il n'y avait plus de confrontation nationale possible pour les nageurs préparant une compétition internationale estivale (équipe de France). Cette compétition est considérée comme importante par la DTN de la FFN qui propose de la maintenir le plus tard possible dans la saison, c'est-à-dire à fin juillet.

La stratégie et la déclinaison opérationnelle de la FFN/DTN est confrontée toutefois à un sujet très sensible pour la pratique de la natation et l'action des clubs : l'utilisation des bassins pendant l'été<sup>13</sup>. Le constat est en effet fait par de nombreux observateurs, y compris issus de collectivités territoriales, qu'il est de plus en plus difficile pour les clubs de disposer d'un accès important (traduit en termes de créneaux horaires et de lignes d'eau) aux piscines durant l'été.

Plusieurs raisons peuvent l'expliquer :

- *Les horaires spécifiques grandes vacances scolaires,*
- *La démarche de nombreux gestionnaires délégués qui ont tendance à « ignorer » besoins et attentes des clubs et a fortiori de la FFN... Mais il faut aussi reconnaître que de nombreux clubs affiliés avaient déserté, de leur propre initiative, les piscines pendant cette période, n'étant pas en capacité effective de proposer une offre de pratiques constitutive d'un programme adapté.*

---

<sup>13</sup> Cf. cahier n°1 relatif aux installations.

- Enfin « vérité d'évidence » (mais qu'il est toujours utile de rappeler), juillet et août sont des mois de vacances traditionnels, y compris pour les élus et les professionnels des clubs... (dont pour ces derniers, certains préfèrent bénéficier d'un travail différent et mieux rémunéré « sur la côte »).
- La DTN de la FFN considère que cette organisation constitue un frein direct à la performance des athlètes et qu'il convient d'y porter remède parce que les nageurs des « meilleures nations » nagent plus longtemps que les nageurs français.

L'ambition et la démarche de la FFN (DTN) sont en conséquence que, progressivement mais rapidement, ses compétitions estivales, et notamment le « championnat de France minimes » ainsi que le « championnat national des 16 ans et plus », se déroulent le plus tard possible dans la saison (afin de réduire au plus strict minimum la durée de la « coupure » avec la reprise de l'entraînement).

## b.2/ La formation des jeunes nageurs et de leurs entraîneurs

La formation est appréciée par la DTN comme primordiale pour bien préparer l'avenir. Tel est le sens de la réflexion conduite sur le contenu de ses brevets fédéraux.

Elle a par ailleurs affiché une volonté de diffusion accrue de publications à caractère technique (comme elle le faisait dans un passé assez récent) et d'édition de supports vidéo, avec un travail spécifique de son département recherche. Elle entend cependant aller au-delà de cette offre « traditionnelle » :

- en organisant chaque année des stages ciblés sur un objectif très précis de calendrier (les jeux olympiques en l'espèce) ;
- en assurant la parution régulière d'entretiens avec les meilleurs entraîneurs de l'olympiade.

### 1- Opération « Objectif Tokyo (2020)»

Elle regroupera annuellement, à deux reprises, des jeunes filles et jeunes garçons pour deux semaines de stage (Pâques et Toussaint). Ces stages sont et seront encadrés par 6 entraîneurs « experts »<sup>14</sup>, assistés de 12 entraîneurs « en devenir » retenus parmi les entraîneurs des nageuses et/ou nageurs sélectionnés pour ces stages.

Les principaux objectifs sont de :

- Sensibiliser les nageurs/euses et leurs entraîneurs sur le fait que la recherche de la plus grande efficacité possible dans les différentes nages et dans des conditions d'effort variées, sera déterminante
- Réaliser un bilan des qualités physiques de chaque nageur (se)

---

<sup>14</sup> Marc Begotti (ex entraîneur de Catherine Plewinski de 1981 à 1993) et Chritos Pararrodopoulos (ex entraîneur d'Hugues Duboscq au Havre) qui étaient moins directement impliqués dans l'entraînement et le suivi d'athlètes depuis quelques saisons ont été conviés à Mulhouse.

▪ *Initier une relation d'échange, appuyée sur la confiance, qui s'inscrit dans la durée avec un entraîneur(e)ressource (entraîneur(e) de club – entraîneur(e) ressource)*

Les deux premiers stages<sup>15</sup>, filles (17 ans et moins) et garçons (19 ans et moins) séparés, ont eu lieu à Mulhouse du 21 avril au 3 mai<sup>16</sup>. Ils ont regroupé 89 athlètes, 19 entraîneurs, 3 préparateurs physique, ainsi que les entraîneurs des nageuses et nageurs (non retenus comme entraîneurs « en devenir ») invités à assister aux deux dernières séances de chaque semaine.

L'objectif affiché est celui de partager l'expérience des entraîneurs « experts » pour apporter un contenu de haut niveau et de grande technicité aux entraîneurs des clubs. Au regard du nombre de nageuses et de nageurs réunis, cette action doit aussi permettre de repérer de véritables talents qu'il appartiendra à la DTN d'accompagner ensuite au mieux.

Des comptes-rendus des stages seront établis et diffusés, mais les entraîneurs « experts » produiront, en plus, des documents plus approfondis sur leur vision de l'entraînement et de l'enseignement de telle ou telle nage. Ces derniers bénéficieront d'une diffusion large auprès des clubs affiliés.

## *2- La formation des entraîneurs/ échanges de bonnes pratiques*

La DTN a décidé de recueillir de la part des entraîneurs qui ont accompagné « leurs » athlètes dans la conquête de médailles olympiques, le plus grand nombre possible d'informations de nature à orienter le travail des entraîneurs de club.

C'est dans ce cadre et dans ce but qu'elle a initié un « cycle d'entretiens » avec les entraîneurs des médaillés olympiques actuels.

La parution des comptes-rendus détaillés de ces échanges est prévue dans la « Revue fédérale » (première parution en mai 2014 avec Fabrice Pellerin).

Elle sera complétée par une diffusion sur le site internet de la FFN et à terme d'un livre recueil.

### *b.3/ Un durcissement des temps de sélection internationaux pour la catégorie « junior »*

Au regard des résultats des deux derniers championnats d'Europe Junior marqués par le faible niveau des résultats obtenus malgré un nombre important de nageuses et de nageurs sélectionnés, la DTN a pris la décision de durcir les temps de sélection et est ainsi passée du niveau de demi-finaliste à finaliste pour les trois dernières années de l'olympiade.

---

<sup>15</sup> Coordonnés par Denis Auguin.

<sup>16</sup> Du 21 avril au 26 avril pour les filles et du 28 avril au 3 mai pour les garçons Le prochain stage sera organisé à la Toussaint 2014 à Font-Romeu (filles: 20 au 24 octobre,; garçons: 27 octobre au 1er novembre).

La FFN considère que « *l'exigence affichée aura des vertus formatrices pour le haut niveau* ». Elle a par ailleurs indiqué à la mission que « *les conséquences de cette orientation seraient tirées à l'issue de l'année 2016* ».

#### b.4/ L'accompagnement des structures identifiées : une priorité

Pour assurer le maintien de la France parmi les nations fortes de la natation mondiale, la FFN entend assurer un accompagnement renforcé et de qualité des structures du PES.

La FFN a indiqué vouloir à ce titre « *donner davantage de lisibilité aux pôles France notamment au travers de leur financement* ». Ainsi, elle attribue deux subventions annuelles (fonctionnement et actions sportives ; 155.000€ sont mobilisés à cet effet durant deux années sur la seule part fédérale).

L'engagement a été pris, sauf événement particulier, de verser chaque année la même somme jusqu'aux JO de Rio de Janeiro. L'évaluation globale de chaque structure sera réalisée à la fin de l'olympiade.

Par ailleurs, la DTN a mis un accent spécifique sur l'accompagnement des athlètes et des entraîneurs appuyé sur la recherche en mobilisant des cadres spécialisés dans les domaines de la physiologie, de la préparation physique, de l'analyse vidéo...

#### b.5/ La dynamique de l'équipe de France

Comme en 2011 et 2012, la FFN/DTN continuera de proposer à ses meilleurs entraîneurs et nageurs des stages « Equipe de France » en vue de la préparation des jeux olympiques de Rio.

Probablement placés en février et mai 2015 et 2016, ces stages proposeront deux choix : altitude ou plaine, ils permettront, même si chaque entraîneur conserve la responsabilité de son groupe, d'entretenir la dynamique d'équipe, appréciée par la DTN comme un facteur clé des résultats en particulier des relais au niveau international ces dernières années. Au cours de ces regroupements, les occasions d'échanger sont aisées et multiples et contribuent directement à la coopération mutuelle.

Parallèlement à ces « stages de travail », des « stages de reprise » seront organisés 3 semaines après l'événement majeur de l'été et regrouperont les athlètes de niveau mondial (20 à 25). Pour 2014, il s'agira de Rio de Janeiro du 15 au 22 septembre et pour 2015 très probablement à Val d'Isère début septembre.

Tels sont les choix opérés par la DTN et explicitement validés par l'AG du 5 avril 2014 à Millau et qui ont été commentés et si besoin explicités à la mission lors de plusieurs entretiens.

*Ces orientations, dont certaines sont totalement nouvelles, devenues règles d'organisation et de fonctionnement appelées à être immédiatement mises en œuvre tant au plan national que territorial, entendent traduire l'analyse et la vision de la DTN de l'environnement national et international de la natation française.*

*Elles ont pour but affiché le maintien du rang de la France au niveau mondial.*

*La mission considère que les conséquences de ces choix ne seront réellement mesurables, en termes de résultats sportifs concrets, qu'à partir de l'olympiade Tokyo et des suivantes (JO de 2024).*

*Ces choix sont appelés toutefois à avoir des impacts immédiats sur les organisations et les fonctionnements actuels.*

*Si la DTN est d'ores et déjà mobilisée sur les actions prioritaires à conduire et donc à repenser certaines d'entre elles, il pourrait en aller différemment des échelons déconcentrés et des clubs affiliés. En effet, ceux-ci sont confrontés aux difficultés du quotidien, à la réalité de leurs niveaux de structuration, aux stratégies d'acteurs locaux sur lesquels leur influence effective peut parfois être assez réduite.*

*On perçoit là toute la complexité de l'exercice. Les échanges qui ont eu lieu entre techniciens de la DTN et les élus de la commission transversale de haut niveau, en amont de l'AG de Millau d'avril 2014<sup>17</sup> ont bien et fort logiquement montré les écarts très réels entre les niveaux de réflexion, de responsabilités, de marges de manœuvre, de moyens, d'impératifs de calendriers des uns et des autres. Les rapports au(x) temps notamment ne sont pas identiques.*

*C'est la raison pour laquelle la FFN devra porter la plus grande attention et faire preuve d'une implication marquée dans les dispositifs de renforcement des cohérences dont elle a elle-même entendu se doter : le « pacte commun de progression » et la « labellisation des clubs »<sup>18</sup>. Elle devra par ailleurs finaliser très vite des indicateurs lui permettant de mesurer le chemin parcouru et celui qu'il lui reste à accomplir. Elle devra également veiller à la très bonne implication de la DTN et de la DG dans les processus d'accompagnement des acteurs locaux.*

*Pour sa part, la direction des sports du ministère devra veiller, en particulier à l'occasion du rendez vous annuel de la convention d'objectifs, au suivi, au contrôle et à l'évaluation de la réalité et de l'efficacité des actions mises en œuvre au titre de la stratégie ainsi redéfinie et actée dans le cadre du PES.*

---

<sup>17</sup> L. Horter a indiqué à la mission qu'il avait dû mettre toute son énergie et sa force de persuasion pour faire valoir son analyse et ses préconisations auprès des élu(e)s de la commission fédérale compétente. Les élus avaient adopté en 2007 un programme qui mettait en avant la priorité absolue à accorder à la dimension protection/prévention (entretien du 21 mars 2014).

<sup>18</sup> Cf. partie gouvernance du rapport.

## b.6/ Critères d'inscription en listes ministérielles

En complément de ces actions portant prioritairement sur les programmes fédéraux, la DTN a demandé au ministère (direction des sports) que les critères d'inscription sur les listes ministérielles soient profondément révisés<sup>19</sup>.

Elle a constaté qu'après les championnats d'Europe Junior, compétition se déroulant chaque année, les jeunes nageuses et les jeunes nageurs n'avaient plus de sélections possibles en dehors de la « sélection Senior ».

Les années d'âges des juniors sont 15 et 16 ans pour les filles et 17 et 18 ans pour les garçons. Il était ainsi difficile pour ces jeunes ayant nagé aux championnats d'Europe Junior et étant de fait classés sportifs de haut niveau (SHN) en catégorie « Jeune » de rester SHN, puisque seule une « sélection Senior » leur permettait, ce qui pour beaucoup d'entre eux était irréalisable.

La DTN estime important d'accompagner ces jeunes dans leurs parcours vers le haut niveau. Elle a procédé à cet effet à la modification de la grille de temps des « collectifs internationaux » en instaurant un « collectif promotionnel » à 2 niveaux entre le « collectif junior » et le « collectif senior » ; les âges retenus sont 17-18 et 19-20 ans pour les filles et 19-20 et 21-22 pour les garçons.

Cette nouvelle grille de temps balise un « chemin vers le haut niveau », qui conduit au « collectif mondial » (voir exemple ci-dessous).

	Collectif Junior 15-16	Collectif Promo 17-18	Collectif promo 19-20	Collectif Europe	Collectif Monde
200 NL Dames	2'06''54	2'04''27	2'02''16	2'00''58	1'58''95

C'est pour cette raison que les effectifs sont passés de 34 nageuses et nageurs classés « Jeune » à 78 :

	Espoirs	Jeune	Senior	Elite
2012-2013	441	34	19	
2013-2014	370	78	27	

La DTN s'est dite persuadée que cet accompagnement est de nature à permettre à cette population de nageurs/euses de poursuivre leurs chemins vers le haut niveau.

Un enjeu majeur est et reste celui d'allier pratique biquotidienne de la natation et études. Aussi, le statut identifié de SHN « Jeune » peut d'une part s'avérer utile pour ces jeunes nageurs/euses dans l'environnement qui est le leur, d'autre part permettre aux responsables des pôles France d'y repérer des potentiels intéressants.

## b.7/ L'importance centrale des clubs et des entraîneurs dans la stratégie de la FFN (DTN)

---

<sup>19</sup> Cf. annexe 10 sur les quotas et sportifs inscrits sur les listes ministérielles.

Le DTN a beaucoup insisté devant la mission sur 3 points :

*1) le rôle et la place des clubs dans le dispositif du haut niveau*

Il a souligné l'importance accordée par la FFN au conventionnement avec des clubs dits de haut niveau. Elle a préparé et signé<sup>20</sup> des « *contrats de préparation olympique* » avec 6 clubs : Amiens, Antibes, Marseille, Mulhouse, Nice<sup>21</sup> et Toulouse. Seuls 2 PF sont implantés au sein d'établissements placés sous la tutelle du ministère : l'INSEP et le CNEA de Font-Romeu. Le DTN est intervenu pour renforcer les collaborations entre le PF de Font-Romeu et le club de Canet en Roussillon. S'agissant de l'INSEP et en plein accord avec le président, il a souligné que l'absence de club constituait un frein majeur.

Il convient de rappeler que l'appui sur les clubs, stratégie développée et mise en œuvre de façon très marquée après l'échec enregistré aux JO d'Atlanta (1996), constituait selon L. Horter une véritable rupture avec « *la démarche antérieure qui privilégiait le tout INSEP* ». L'approche, appuyée sur les établissements du ministère (INSEP et Font-Romeu), portée surtout par les DTN Gérard Garoff et Patrice Prokop, avait certes permis d'enregistrer des résultats intéressants (ceux de Frédéric Delcourt et de Catherine Poirot en particulier) mais ils avaient cependant été appréciés comme insuffisants –notamment en quantité– pour en valider la pertinence. L'absence totale de médailles à Atlanta a été associée aux structures implantées à l'INSEP et à Font-Romeu alors que la réussite sans précédent connue en 2012 à Londres a été attribuée au club de Nice et à son entraîneur emblématique, Fabrice Pellerin.

Pour le DTN, le club réunit plusieurs dimensions essentielles à la réalisation de la performance sportive de haut niveau. Il met à disposition des athlètes et de leurs entraîneurs des moyens humains, matériels et financiers qu'aucun pôle implanté en établissement n'est et ne sera en capacité de mobiliser. Sur la durée du PES, la FFN mobilise des moyens humains (présence permanente sur place d'un CTS, cadre d'État) et alloue des concours financiers (aujourd'hui, 80 K€ répartis en 40 K€ au titre de l'aide au fonctionnement de la structure et 40 K€ au titre de l'aide à la performance sportive)<sup>22</sup>.

***La mission considère que la stratégie de la FFN (DTN) accordant une place centrale aux clubs dans le dispositif de performance interroge très directement sur celle qu'elle laisse aux 2 pôles France implantés dans les EPN***

***Si elle a incontestablement contribué très directement aux succès des athlètes français, cette approche du « tout club » peut présenter des risques potentiels liés à d'éventuelles fragilités et instabilités de clubs<sup>23</sup>.***

---

<sup>20</sup> Ces contrats ont été signés pour la FFN par le président et le DTN. A noter qu'ils ont tous été signés par les présidents des comités régionaux concernés. Dans certains cas, le comité régional est, de plus, la structure juridique support du pôle (Amiens, Toulouse).

<sup>21</sup> Cf. en annexe 11, à titre d'illustrations, les réponses au questionnaire de la mission du CN Marseille et de l'Olympic Nice Natation.

<sup>22</sup> Voir en annexe 12 la convention signée au titre du « pôle France natation course » dont le support juridique est assuré par le CN Marseille

<sup>23</sup> L'exemple du Racing club de France (RCF) est là pour rappeler que ce risque est bien présent.

Préconisation : Renforcer les interactions et les complémentarités entre les différents pôles France implantés en club et en établissement public national.

2) *La question délicate de l'aide (en premier lieu financière) aux clubs mobilisés par la DTN de la FFN sur des objectifs nationaux du haut niveau*

Celle-ci a été appréhendée par la FFN avec la volonté de trouver des réponses adaptées aux attentes des clubs. Il s'agissait d'un sujet parfois très conflictuel entre la fédération et les clubs impliqués dont des responsables trouvaient les retours fédéraux insuffisants en regard de l'implication de leurs structures.

*La mission constate que les moyens alloués par la FFN aux clubs sont constitués, outre une subvention d'un montant global de 80 000 € (issu pour partie de la convention d'objectifs signée avec le ministère chargé des sports), de la mise à disposition d'un cadre. Celui-ci, personnel de l'Etat placé auprès d'elle pour y exercer des missions de conseiller technique sportif (CTS), peut alors bénéficier d'un contrat particulier signé avec le club assorti d'une rémunération complémentaire.*

3) *L'importance décisive des entraîneurs*

Le DTN a tout particulièrement mis en exergue l'intérêt de voir les personnels d'État exerçant des missions de CTS entraîner des nageurs et des nageuses. Il a précisé qu'il avait pris la décision<sup>24</sup> d'autoriser les CTS à entraîner au sein des structures labellisées, inscrites dans le PES de la FFN (en rupture avec la « doctrine Fauquet »<sup>25</sup> qui avait posé le principe d'interdiction d'entraînement (en vis-à-vis) de nageurs par les CTS.

La très récente annonce<sup>26</sup> par Camille Muffat, championne olympique du 400m à Londres (JO 2012) du terme qu'elle met à sa carrière à 25 ans seulement soulève d'importantes interrogations portant sur la solidité de la relation entraîneur(e) / entraîné(e) dans la durée. Même si la ou les cause(s) précise(s) de cet arrêt ne sont pas connues avec exactitude au moment de l'écriture du présent rapport<sup>27</sup>, il est, ici, important de souligner que le niveau d'exigence très élevé posé par l'entraîneur (Fabrice Pellerin), l'absence de vraie coupure post-JO (à l'instar de ce que font en particulier les Australiens), la durée du travail avec le même entraîneur (Fabrice Pellerin entraînait Camille Muffat depuis 13 ans, soit depuis qu'elle avait 12 ans), appelant, en regard des évolutions intervenant entre 12 et 25 ans, une indispensable adaptation du management, l'ouverture du club (Nice) à des sportif(ve)s étrangers,... conduisent à s'interroger sur la stabilité du modèle dans le temps (moyen / long terme).

Préconisation : Etablir une liste actualisée des CTS autorisés à entraîner, des structures concernées ainsi que des éventuels contrats signés et rémunérations versées à ce titre.

<sup>24</sup> Annoncée par ses soins à l'occasion du congrès des régions des 16 et 17 novembre 2013 à Pantin

<sup>25</sup> Lionel Horter, entretien avec la mission, 21 mars 2014.

<sup>26</sup> L'Equipe du 12 juillet 2014.

<sup>27</sup> Voir notamment les articles parus dans l'Equipe des 12 et 13 juillet 2014.



### 3- Sportifs (H/F) inscrits en listes ministérielles– chiffres-clé/ Evolutions 2011-2014

#### • 2011

Discipline	Sexe	Catégorie					Partenaire d'entraînement	Total général
		Elite	Sénior	Jeune	Reconversion	Espoirs		
Natation course	F	9	9	18	3	145	9	193
	M	14	12	21	2	162	12	223
<b>Total Natation course</b>		<b>23</b>	<b>21</b>	<b>39</b>	<b>5</b>	<b>307</b>	<b>21</b>	<b>416</b>
Natation en eau libre	F	1	2	1		11		15
	M		5	2		5		12
<b>Total Natation en eau libre</b>		<b>1</b>	<b>7</b>	<b>3</b>		<b>16</b>		<b>27</b>
Natation synchronisée	F	10	8	15	1	47	5	86
<b>Total Natation synchronisée</b>		<b>10</b>	<b>8</b>	<b>15</b>	<b>1</b>	<b>47</b>	<b>5</b>	<b>86</b>
Plongeon	F	2	2	3	1	2		10
	M	2		4		1		7
<b>Total Plongeon</b>		<b>4</b>	<b>2</b>	<b>7</b>	<b>1</b>	<b>3</b>		<b>17</b>
Water-polo	F		16	18	1	13		48
	M		16	27	1	61	8	113
<b>Total Water-polo</b>			<b>32</b>	<b>45</b>	<b>2</b>	<b>74</b>	<b>8</b>	<b>161</b>
<b>Total général</b>		<b>38</b>	<b>70</b>	<b>109</b>	<b>9</b>	<b>447</b>	<b>34</b>	<b>707</b>

#### • 2012

Discipline	Sexe	Catégorie					Partenaire d'entraînement	Total général
		Elite	Sénior	Jeune	Reconversion	Espoirs		
Natation course	F	8	8	21	2	163	8	210
	M	15	10	21	3	218	7	274
<b>Total Natation course</b>		<b>23</b>	<b>18</b>	<b>42</b>	<b>5</b>	<b>381</b>	<b>15</b>	<b>484</b>
Natation en eau libre	F	1	3			13		17
	M	1	6	2	1	6		16
<b>Total Natation en eau libre</b>		<b>2</b>	<b>9</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>19</b>		<b>33</b>
Natation synchronisée	F	10	4	17	4	60	6	101
<b>Total Natation synchronisée</b>		<b>10</b>	<b>4</b>	<b>17</b>	<b>4</b>	<b>60</b>	<b>6</b>	<b>101</b>
Plongeon	F	2	2	4		2	2	12
	M	2		4		4		10
<b>Total Plongeon</b>		<b>4</b>	<b>2</b>	<b>8</b>		<b>6</b>	<b>2</b>	<b>22</b>
Water-polo	F		18	17	1	3		39
	M		14	27	1	49	6	97
<b>Total Water-polo</b>			<b>32</b>	<b>44</b>	<b>2</b>	<b>52</b>	<b>6</b>	<b>136</b>
<b>Total général</b>		<b>39</b>	<b>65</b>	<b>113</b>	<b>12</b>	<b>518</b>	<b>29</b>	<b>776</b>

#### • 2013

Discipline	Sexe	Catégorie					Partenaire d'entraînement	Total général
		Elite	Sénior	Jeune	Reconversion	Espoirs		
Natation course	F	8	11	13	1	192	4	229
	M	15	8	21	2	254	8	308
<b>Total Natation course</b>		<b>23</b>	<b>19</b>	<b>34</b>	<b>3</b>	<b>446</b>	<b>12</b>	<b>537</b>
Natation en eau libre	F	2	2	3		9		16
	M	1	7	3		9		20
<b>Total Natation en eau libre</b>		<b>3</b>	<b>9</b>	<b>6</b>		<b>18</b>		<b>36</b>
Natation synchronisée	F	11	5	12		49	5	82
<b>Total Natation synchronisée</b>		<b>11</b>	<b>5</b>	<b>12</b>		<b>49</b>	<b>5</b>	<b>82</b>
Plongeon	F	2	2	4		2	1	11
	M	2	1	5		1	3	12
<b>Total Plongeon</b>		<b>4</b>	<b>3</b>	<b>9</b>		<b>3</b>	<b>4</b>	<b>23</b>
Water-polo	F		15	4		10		29
	M		12	26	1	47	9	95
<b>Total Water-polo</b>			<b>27</b>	<b>30</b>	<b>1</b>	<b>57</b>	<b>9</b>	<b>124</b>
<b>Total général</b>		<b>41</b>	<b>63</b>	<b>91</b>	<b>4</b>	<b>573</b>	<b>30</b>	<b>802</b>

• 2014

Discipline	Sexe	Catégorie					Partenaire d'entraînement	Total général
		Elite	Sénior	Jeune	Reconversion	Espoirs		
Natation course	F	9	12	41	1	149	10	222
	M	16	15	34	1	218	9	293
<b>Total Natation course</b>		<b>25</b>	<b>27</b>	<b>75</b>	<b>2</b>	<b>367</b>	<b>19</b>	<b>515</b>
Natation en eau libre	F	1	2	2		7		12
	M	1	6	2	2	3		14
<b>Total Natation en eau libre</b>		<b>2</b>	<b>8</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>10</b>		<b>26</b>
Natation synchronisée	F	14	3	14		63	5	99
<b>Total Natation synchronisée</b>		<b>14</b>	<b>3</b>	<b>14</b>		<b>63</b>	<b>5</b>	<b>99</b>
Plongeon	F	2	3	5		7		17
	M	2	2	5		2	2	13
<b>Total Plongeon</b>		<b>4</b>	<b>5</b>	<b>10</b>		<b>9</b>	<b>2</b>	<b>30</b>
Water-polo	F		12	1		8		21
	M		11	25		38		74
<b>Total Water-polo</b>			<b>23</b>	<b>26</b>		<b>46</b>		<b>95</b>
<b>Total général</b>		<b>45</b>	<b>66</b>	<b>129</b>	<b>4</b>	<b>495</b>	<b>26</b>	<b>765</b>

En 2014, le nombre de sportifs s'établit à 765 répartis entre « sportifs de haut niveau » (244, soit 31,9%), sportifs « Espoirs » (495, soit 64,7%) et « Partenaires d'entraînement » (26, soit 3,4%).

La natation course représente 67% du total (515 sportifs dont 129 SHN sur 765).

Une analyse précise de la répartition des sportifs entre catégories (Élite, Senior, Jeune, Reconversion ; Espoir et Partenaire d'entraînement) de la discipline natation course permet de dresser les constats suivants :

- le nombre de sportifs de haut niveau stricto sensu a été stable sur les années 2011, 2012 et 2013, même s'il a connu une baisse en 2013 (-9, due pour l'essentiel à la diminution enregistrée, -8<sup>28</sup>, dans la catégorie « Jeune ». Il a connu une croissance d'une ampleur exceptionnelle et inhabituelle en 2014, puisqu'il est passé de 79 (2013) à 129 (2014), soit + 50 - +61%. Cette augmentation est très directement corrélée à celle enregistrée dans la catégorie « Jeune », au sein de laquelle le nombre de sportifs de haut niveau passe de 34 (2013) à 75 (2014).
- Le nombre de sportifs classés « Espoir » et « Partenaire d'entraînement » a été, à l'inverse, mais logiquement –en regard de dispositifs fonctionnant « en vases communicants »- marqué, au fil de ces mêmes 4 années, par de fortes évolutions (3 années de hausses consécutives -2011/2012/2013- et une année de baisse -2014-). Le nombre d' « Espoir » était passé entre 2011 et 2013 de 307 à 446 soit +139 (+45%). En baissant de 446 (2013) à 367 (2014), il a connu une diminution de -79 (soit -17,71%).
- Au total, si les effectifs des catégories « Élite » surtout, « Senior » et « Reconversion », pour le sport de haut niveau, et « partenaire d'entraînement » pour les autres sportifs (ives) en liste ministérielle ne connaissent que d'assez faibles évolutions, il en va tout autrement des effectifs des catégories « Jeune » et « Espoir ». Les évolutions enregistrées traduisent deux mouvements et deux stratégies distinctes : la croissance des effectifs de sportifs classés « Espoir » de 2011 à 2013 a été totalement indépendante des évolutions connues au sein de la catégorie « Jeune ». A l'inverse, il y a corrélation directe entre la croissance des effectifs « Jeune » de 34 à 75 et la baisse de ceux classés « Espoir ». Cette évolution, très marquée, voulue par le DTN et sollicitée dans les premiers mois de son début de son mandat auprès du

<sup>28</sup> 34 en 2013 contre 42 et 39 respectivement en 2012 et 2011.

*ministère chargé des sports<sup>29</sup>, entend constituer, s'agissant de la natation course, un des éléments centraux et sans doute l'élément clé de la « révision du PES de la FFN » (2013/2017).*

- *Cette évolution, présentée par l'actuel DTN et le président de la FFN (cosignataire du courrier) comme principal outil de « rectification des erreurs commises par la FFN dans la conception de son PES, élaboré en 2010 »<sup>30</sup> a pour but et objet immédiats de remédier à la délabellisation ministérielle de 25 % de ses pôles.*

Préconisation : Dans la perspective des JO de 2020 (Tokyo) et de 2024, mettre effectivement en œuvre une stratégie et des actions de nature à permettre l'identification d'une nouvelle génération de nageuses et de nageurs en natation course aptes à réaliser une performance d'ensemble assurant à la France un nombre de médailles au moins aussi élevé qu'à Londres en 2012.

---

<sup>29</sup> Cf. annexe 13, courrier au directeur des sports du 1er juillet 2013.

<sup>30</sup> Le DTN était C. Donzé.



MINISTÈRE DE LA VILLE, DE LA JEUNESSE ET DES SPORTS

INSPECTION GÉNÉRALE DE LA JEUNESSE ET DES SPORTS

# **RAPPORT RELATIF A LA FÉDÉRATION FRANCAISE DE NATATION**

## **CAHIER N°3 – LA FORMATION ET L'EMPLOI**

établi par

Thierry MAUDET

Yann DYÈVRE

Inspecteur général de la jeunesse  
et des sports

Inspecteur général de la jeunesse  
et des sports

## **1- La formation**

- 1.1- *Un cadre légal et réglementaire déjà assez ancien*
- 1.2- *La réglementation des piscines et des baignades*
  - a) *Réglementation des piscines*
  - b) *Réglementation générale des baignades*
  - c) *Réglementation des baignades aménagées*
- 1.3- *Surveillance, encadrement et enseignement*
- 1.4- *Architecture des formations et des diplômes des activités aquatiques et de la natation*
- 1.5- *Stratégie de formation définie et mise en œuvre par la FFN*
- 1.6- *Périmètre des diplômes fédéraux*
- 1.7- *Coexistence des diplômes fédéraux et des diplômes professionnels*
- 1.8- *Nombre de diplômes BEESAN/ BP AA / BPAAN délivrés en natation de 1997 à 2013)*
- 1.9- *Formations conduisant aux diplômes de la natation et part des établissements publics nationaux (EPN) du ministère chargé des sports (notamment des CREPS) dans ce secteur*
- 1.10- *Natation scolaire*
- 1.11- *Activités aquatiques émergentes*

## **2- L'emploi**

- 2.1- *Données statistiques*
- 2.2- *L'organisation fédérale*
- 2.3- *Concours financiers alloués par le CNDS à la FFN*
- 2.4- *Convention cadre « emplois d'avenir »*
- 2.5- *L'emploi au sein des comités régionaux et des comités départementaux*
- 2.6- *Rôle spécifique de l'INFAN et des ERFAN en matière de formation et d'emploi*
  - 1/ ERFAN
  - 2/ INFAN

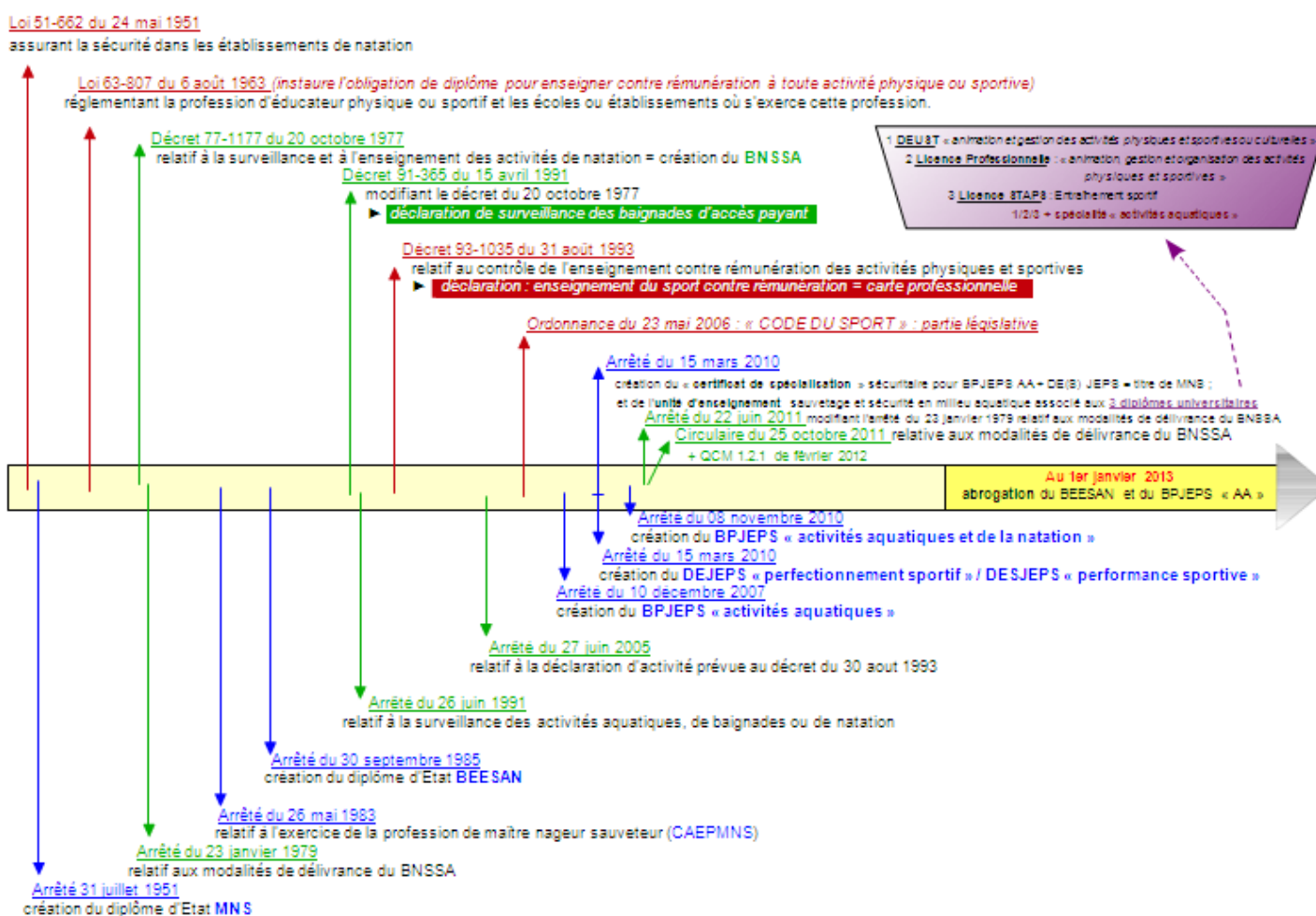
# LA FORMATION ET L'EMPLOI

La loi n° 51-662 du 24 mai 1951 relative à la sécurité dans les établissements de natation a fixé un cadre légal qui a été précisé et complété depuis par de nombreux décrets, arrêtés et circulaires ainsi que par de nombreuses réponses à des questions écrites parlementaires.

## 1- La formation

### 1.1- Un cadre légal et réglementaire déjà assez ancien

Le tableau ci-dessous présente de façon synthétique et synoptique les principaux textes qui ont été pris (*source FNMNS 2012*)



## 1.2- La réglementation des piscines et des baignades

La réglementation des piscines et des baignades fait l'objet d'un ensemble de dispositions inscrites dans plusieurs codes, notamment ceux des collectivités territoriales, du sport et de la santé publique<sup>1</sup>. Elle met en exergue les questions de sécurité des lieux et des pratiquants.

### a) Réglementation des piscines

S'agissant des piscines ouvertes au public et d'accès payant, l'article L. 322-7 du code du sport prévoit que « toute baignade et piscine d'accès payant doit, pendant les heures d'ouverture au public, être surveillée d'une façon constante par du personnel qualifié titulaire d'un diplôme délivré par l'État et défini par voie réglementaire » :

- accès payant : il se matérialise par l'achat d'un billet qui peut être spécifique ou non à la baignade (exemple des centres de remise en forme où le paiement peut correspondre à un ensemble de prestations de services offerts à la clientèle) ;
- ouverture au public : l'accès au bassin n'est pas réservé à une catégorie de personnes au titre d'une autre prestation de service.

La surveillance doit être assurée par des personnes titulaires soit du diplôme d'État de maître nageur sauveteur (MNS), du brevet d'État d'éducateur sportif des activités de la natation (BEESAN) ou du BPJEPS (brevet professionnel de la jeunesse, de l'éducation populaire et du sport) spécialité « activités aquatiques »(AA)<sup>2</sup>. Cette surveillance est une tâche à part entière différente des tâches pédagogiques ou de toute autre tâche matérielle.

La surveillance peut être assurée en outre par des titulaires du brevet national de sécurité et de sauvetage aquatique (BNSSA), soit avec la présence effective d'un BEESAN ou d'un MNS, soit par dérogation préfectorale en totale autonomie pour une durée supérieure à un mois et inférieure à quatre mois lors de l'augmentation saisonnière de la fréquentation<sup>3</sup>.

Pour y enseigner la natation contre rémunération (y compris l'aquagym), il faut être titulaire soit du diplôme de MNS, du BEESAN ou du BPJEPS AA.

Concernant la natation scolaire, sa réglementation relève du ministère de l'éducation nationale.

---

<sup>1</sup> Une instruction du ministère chargé des sports du 13 août 2009 fait une présentation synthétique et complète des différentes dispositions de ces codes et fait état de décisions de justice intervenues dont certaines traitent de la question de l'encadrement des lieux et des pratiquants.

<sup>2</sup> Le BP JEPS AA avait été créé par le ministère chargé des sports (arrêté du 10 décembre 2007) en réponse à une initiative et à une sollicitation de la FFN pour laquelle ce brevet avait vocation à se substituer au BEESAN. A la suite de mouvements sociaux de MNS, le BP JEPS AA a été supprimé et remplacé par le BP JEPS AAN (brevet professionnel des activités nautiques et de la natation). Les syndicats de MNS ont demandé ensuite que le BP JEPS AAN soit reconnu au niveau III de la grille des certifications ce que le ministère n'a pas accepté.

<sup>3</sup> Article D. 322-14 du code du sport.

## **b) Réglementation générale des baignades**

L'article L. 2213-23 du code général des collectivités territoriales confère aux maires des communes du littoral des pouvoirs étendus dans ce domaine :

*« Le maire exerce la police des baignades et des activités nautiques pratiquées à partir du rivage avec des engins de plage et des engins non immatriculés. Cette police s'exerce en mer jusqu'à une limite fixée à 300 mètres à compter de la limite des eaux. Le maire réglemente l'utilisation des aménagements réalisés pour la pratique de ces activités. Il pourvoit d'urgence à toutes les mesures d'assistance et de secours.*

*Le maire délimite une ou plusieurs zones surveillées dans les parties du littoral présentant une garantie suffisante pour la sécurité des baignades et des activités mentionnées ci-dessus. Il détermine des périodes de surveillance. Hors des zones et des périodes ainsi définies, les baignades et activités nautiques sont pratiquées aux risques et périls des intéressés.*

*Le maire est tenu d'informer le public par une publicité appropriée, en mairie et sur les lieux où elles se pratiquent, des conditions dans lesquelles les baignades et les activités nautiques sont réglementées, ainsi que des résultats des contrôles de la qualité des eaux de ces baignades accompagnés de précisions nécessaires à leur interprétation ».*

## **c) Réglementation des baignades aménagées**

### *c-1) Zones de baignade aménagées, ouvertes au public et d'entrée payante*

La réglementation des piscines ouvertes au public et d'accès payant leur est applicable.

Aux termes de l'article D. 1332-1 du code de la santé publique, « une baignade aménagée comprend, d'une part, une ou plusieurs zones d'eau douce ou d'eau de mer dans lesquelles les activités de bain ou de natation sont expressément autorisées, d'autre part, une portion de terrain contiguë à cette zone sur laquelle des travaux ont été réalisés afin de développer ces activités ».

Elles se caractérisent cependant par la notion d'accès payant (matérialisée par l'achat d'un billet, spécifique ou non). La surveillance doit être assurée par des personnes<sup>4</sup> titulaires soit du diplôme d'État de MNS, du BEESAN ou du BPJEPS AA. Cette surveillance est une tâche à part entière, différenciée des tâches pédagogiques ou de toutes autres tâches matérielles.

La surveillance peut être assurée en outre par des titulaires du BNSSA, soit en présence effective d'un BEESAN ou d'un MNS, soit en totale autonomie, par dérogation préfectorale, pour une durée supérieure à un mois et inférieure à 4 mois, lors de l'augmentation saisonnière de la fréquentation (art. D. 322-14 du CS).

L'enseignement de la natation contre rémunération obéit aux mêmes conditions que celles requises pour les piscines ouvertes au public et d'accès payant.

---

<sup>4</sup> S'il n'existe pas de textes réglementaires fixant le nombre de personnes nécessaires à la surveillance, celle-ci doit couvrir l'ensemble du bassin.



### *c-2) Zones de baignade aménagées, ouvertes au public et d'entrée gratuite*

Tout aménagement spécial visant à développer la baignade constitue une incitation à la baignade (circulaire n°86-204 du 19 juin 1986 relative à la surveillance des plages et lieux de baignades d'accès non payant) et oblige donc la collectivité locale compétente à mettre en œuvre de moyens de surveillance et de secours nécessaires à la sécurité des usagers, conformément aux dispositions du code du sport.

L'article D. 322-11 du code du sport précise que « *la surveillance des baignades ouvertes gratuitement au public, aménagées et réglementairement autorisées doit être assurée par des personnels titulaires de diplômes dont les modalités de délivrance sont définies par arrêté conjoint du ministre de l'intérieur et du ministre chargé des sports* ».

Les personnels visés sont les titulaires du diplôme de MNS, du BEESAN et du BPJEPS AAN mais également du BNSSA.

### *1.3- Surveillance, encadrement et enseignement*

Pendant les heures d'ouverture au public dans les établissements de baignade d'accès payant, la surveillance (qui est constante et permanente) se distingue de l'encadrement de l'activité elle-même.

Il doit en conséquence exister un binôme composé d'une personne chargée de la surveillance du public (MNS) et d'une autre chargée de l'encadrement d'une ou de pratiques.<sup>5</sup>

En l'état actuel de la réglementation et de la pratique, cette distinction est appliquée strictement et conduit à un besoin élevé de titulaires du diplôme de MNS et à une appréciation critique de leur nombre insuffisant par certains élus de collectivités territoriales et des délégataires de service public.

Les stratégies de l'État, des collectivités territoriales, des structures délégataires de service public, de la fédération française de natation et de ses clubs, des MNS et de leurs syndicats ont beaucoup de difficultés à être en phase<sup>6</sup>. D'autant plus que le grand public accepte très mal la fermeture d'une piscine et ne s'intéresse pas à ce qu'elle puisse être due à une grève de MNS. La gestion des conflits est toujours très délicate.

### *1.4- Architecture des formations et des diplômes des activités aquatiques et de la natation*

Celle-ci s'établit de la manière suivante :

---

<sup>5</sup> Par dérogation, la surveillance peut être exercée de façon autonome par une personne titulaire du BNSSA, l'encadrement des activités devant être impérativement assuré par une personne titulaire de la qualification de MNS, conformément aux dispositions de la loi du 24 mai 1951 codifiées dans le code du sport.

<sup>6</sup> A titre d'exemple, cf. dans le rapport les débats sur la question de l'encadrement des activités aquatiques dites émergentes.

a) Diplômes délivrés par le ministère chargé des sports

<p><b>DIPLOME DE MNS</b> Diplôme d'État de maître nageur sauveteur <u>Abrogé en 1985</u></p>	
<p><b>BEESAN</b> Brevet d'État d'éducateur sportif des activités de la natation  <i>arrêté du 30 septembre 1985</i>  <u>Abrogé au 1<sup>er</sup> janvier 2013</u></p>	<p><u>Article 1</u> Le BEESAN confère à son titulaire la qualification permettant : . d'enseigner la natation ; . d'entraîner à la compétition ; . de surveiller les piscines, les baignades ou les plans d'eau aménagés ; . d'animer les piscines, les baignades ou les plans d'eau aménagés.</p> <p><u>Article 2</u> Le BEESAN confère à son titulaire le titre de « maître nageur sauveteur ». Le titulaire du BEESAN obtient de droit 3 unités capitalisables du DEJEPS « perfectionnement sportif » (article 5 : arrêté du 17 janvier 2011 modifiant l'arrêté du 15 mars 2010 portant création de la mention « natation course ») : <b>UC1</b> « être capable de concevoir un projet d'action en natation course » ; <b>UC2</b> « être capable de coordonner la mise en œuvre d'un projet d'action en natation course » ; <b>UC4</b> « être capable d'encadrer la natation course en sécurité ».</p>
<p><b>BPJEPS AA</b> Brevet professionnel de la jeunesse, de l'éducation populaire et du sport spécialité « activités aquatiques »  <i>Arrêté du 10 décembre 2007</i> <u>Abrogé au 1<sup>er</sup> janvier 2013</u></p>	<p><u>Article 2</u> La possession du diplôme atteste, dans le domaine des activités aquatiques, des compétences suivantes figurant dans le référentiel de certification et assurées en autonomie pédagogique : . concevoir un projet d'animation ; . conduire des actions d'éveil, de découverte, d'initiation jusqu'aux premiers apprentissages ; . assurer la sécurité des pratiquants ; . participer au fonctionnement de la structure.</p>

	<p><u>Remarque</u> : ce diplôme ne permet à son titulaire ni d'entraîner ni de surveiller. Pour avoir le titre de MNS, obligatoire pour surveiller les baignades, il doit valider le certificat de spécialisation (CS) « <i>sauvetage et sécurité en milieu aquatique</i> » (arrêté du 15 mars 2010).</p>
<p><b>BPJEPS AAN</b> Brevet professionnel de la jeunesse, de l'éducation populaire et du sport spécialité « <i>activités aquatiques et de la natation</i> »  <i>Arrêté du 8 novembre 2010</i></p>	<p><u>Article 3</u> La possession du diplôme atteste, dans le domaine des activités aquatiques et de la natation, des compétences suivantes, figurant dans le référentiel de certification et assurées en autonomie :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. concevoir un projet pédagogique et d'enseignement ;</li> <li>. conduire des actions d'éveil, de découverte, d'apprentissage pluridisciplinaire et d'enseignement des différentes nages (pass'sports de l'eau de la FFN) ;</li> <li>. conduire des actions d'encadrement des activités aquatiques ;</li> <li>. assurer la sécurité des pratiquants, des pratiques, des lieux de pratiques et des baignades ;</li> <li>. assurer la gestion des aspects liés à l'hygiène de l'eau et de l'air ;</li> <li>. gérer un poste de secours ;</li> <li>. participer au fonctionnement de la structure.</li> </ul> <p><u>Remarque</u> : Le CS « <i>sauvetage et sécurité en milieu aquatique</i> » est intégré au BPJEPS AAN et donne le titre de MNS. Il peut surveiller toutes baignades mais ne peut entraîner.</p>
<p><b>DEJEPS</b> Diplôme d'État de la jeunesse, de l'éducation populaire et du sport spécialité « perfectionnement sportif »  Il existe quatre mentions : « natation course », « natation synchronisée », « water-polo » et « plongeon »  <i>(Exemple mention natation course : arrêté du 15 mars 2010)</i></p>	<p><u>Article 2</u> La possession du diplôme atteste, dans le domaine de la natation course des compétences suivantes, figurant dans le référentiel de certification :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- concevoir des programmes d'apprentissage pluridisciplinaires de la natation et de perfectionnement sportif de natation courses ;</li> <li>. - initier et coordonner la mise en œuvre d'un projet d'apprentissage pluridisciplinaire de la natation, de perfectionnement, de développement sportif de natation course ;</li> <li>- enseigner les apprentissages pluridisciplinaires de la natation et le perfectionnement sportif de natation course en piscine et en milieu naturel ;</li> <li>- conduire des actions de formation.</li> </ul> <p><u>Remarque</u> : Comme pour le BPJEPS AA, ce diplôme ne</p>

	<p>permet à son titulaire ni d'entraîner ni de surveiller. Pour porter le titre de MNS obligatoire pour surveiller les baignades, il doit valider le CS « <i>sauvetage et sécurité en milieu aquatique</i> ».</p>
--	---

Tous ces diplômes sont soumis à deux obligations indissociables afin que les professionnels puissent exercer leurs missions contre rémunération :

- la révision quinquennale du CAEPMNS pour conserver le titre de MNS (*arrêté du 26 mai 1983*) ;
- le recyclage annuel premiers secours en équipe/PSE (*arrêté du 24 mai 2000*).

Les brevets fédéraux (BF) renouvelés au titre de la refonte de l'architecture des diplômes d'État permettent d'accéder à des équivalences dans les BPJEPS ou DE/DESJEPS. Cela offre la possibilité aux détenteurs de BF de valider pour partie certaines unités capitalisables (UC) des diplômes professionnels.

Il existe 5 degrés pour ces brevets : BF1 et BF2 offrant des équivalences vers le BPJEPS, BF3 et BF4 vers le DEJEPS ainsi que BF5 vers le DESJEPS.

BF1+BF2	7 UC sur 10 UC du BPJEPS AAN
BF3+BF4	3UC sur 4UC du DEJEPS AAN
BF4+ BEESAN	DEJEPS AAN
BF5	3UC sur 4UC du DESJEPS AAN

La rénovation des diplômes a été marquée par une participation active de la fédération française de natation qui s'est toujours impliquée dans les travaux conduits.

***b) Diplômes délivrés par le ministère chargé de l'enseignement supérieur***

Il s'agit de trois diplômes conférant le titre de MNS et qui ont intégré une unité d'enseignement « *sauvetage et sécurité en milieu aquatique* » (la carte professionnelle est délivrée au vu de l'annexe descriptive au diplôme mentionnant « *activités aquatiques et surveillance* ») :

- le DEUST « *animation et gestion des activités physiques, sportives ou culturelles* » ;
- la licence professionnelle « *animation, gestion des activités physiques ou sportives* » lorsque l'annexe descriptive au diplôme mentionne « *activités aquatiques et surveillance* » ;
- la licence générale « *entraînement sportif* ».

A l'heure actuelle, les diplômes conférant le titre de MNS et permettant l'encadrement des activités de la natation relèvent en conséquence de deux ministères (sports et enseignement supérieur) :

	Diplôme	Titre de MNS
Ministère chargé des Sports	Diplôme d'Etat de MNS	oui
	Brevet professionnel de la jeunesse, de l'éducation populaire et du sport spécialité « Activités aquatiques et de la natation » (BPJEPS AAN)	oui
	Brevet professionnel de la jeunesse, de l'éducation populaire et du sport spécialité « Activités aquatiques » (BPJEPS AA)	Nota 1 et 3
	Brevet d'Etat d'éducateur sportif des activités de la natation (BEESAN)	oui
	Diplômes d'Etat de la jeunesse, de l'éducation populaire et du sport (DEJEPS) spécialité « entraînement sportif » mentions « Natation course », « Natation synchronisée » et « Water Polo »	Nota 1 et 3
	Diplômes d'Etat supérieur de la jeunesse, de l'éducation populaire et du sport (DESJEPS) spécialité performance sportive » mentions « Natation course », « Natation synchronisée », « Plongeon » et « Water Polo »	Nota 1 et 3
Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche	Diplôme d'études universitaires en sciences et techniques (DEUST) « animation et gestion des activités physiques, sportives ou culturelles »	Nota 2 et 3
	Licence professionnelle « animation, gestion et organisation des activités physiques ou sportives », la réussite à l'unité d'enseignement « sauvetage et sécurité en milieu aquatique »	Nota 2 et 3
	Licence générale en STAPS « entraînement sportif », qui intègrent, lorsque l'annexe descriptive au diplôme mentionne «activités aquatiques et surveillances»	Nota 2 et 3

NOTA 1 : quand le titulaire du diplôme est également titulaire du certificat de spécialisation Sauvetage et sécurité en milieu aquatique (CSSSMA), il porte le titre de MNS ; le CSSSMA est soumis à la révision quinquennale (CAEPMNS).

NOTA 2 : quand le supplément au diplôme mentionne la réussite à l'unité d'enseignement « sauvetage et sécurité en milieu aquatique » (UESSMA), le titulaire porte le titre de MNS ; l'UESSMA est soumis à la révision quinquennale (CAEPMNS).

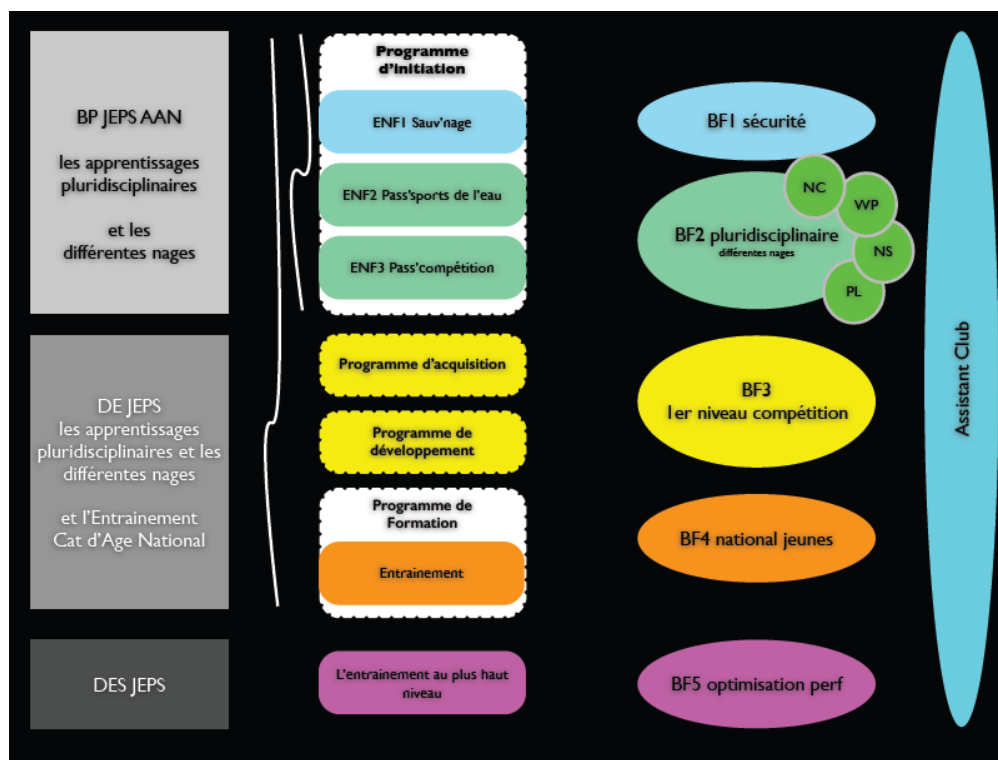
NOTA 3 : l'arrêté du 15 mars 2010, signé par le ministre de l'intérieur, la ministre chargée du sport et le ministre chargé de l'enseignement supérieur, portant création du CSSSMA et de l'UESSMA, a permis d'assurer la cohérence de la filière universitaire et de la filière sportive en comportant les mêmes épreuves techniques et en la validation des mêmes compétences. Les titulaires de ces certificats et unité d'enseignement – délivrés dans leur cadre respectif – portent le titre de maître nageur sauveteur.

Face à la complexité de l'articulation des dispositifs ainsi que des stratégies d'acteurs, le ministère chargé des sports a créé un comité de pilotage des activités de la natation<sup>7</sup> dont il assure l'animation et qui a pour objet l'identification des besoins, l'harmonisation des analyses et la mise en œuvre de réponses correspondant aux attentes dans les domaines de l'encadrement et de la formation en proposant éventuellement des modifications légales ou réglementaires<sup>8</sup>.

### 1.5- Stratégie de formation définie et mise en œuvre par la FFN

La fédération a défini une stratégie volontariste en matière de formation<sup>9</sup> avec la création d'une filière qui entend s'inscrire en complémentarité de la filière de formation du ministère (cf. analyse au III-B-7-7 ci-après).

Schéma de l'articulation des brevets fédéraux (et des activités fédérales) et des diplômes d'État



(Source : ministère chargé des sports)

<sup>7</sup>Cf. développement relatif à l'opération « *Savoir nager* » dans le rapport.

<sup>8</sup> La fonction publique territoriale a décidé d'exiger, à compter du 1er janvier 2013, que les surveillants de baignade soient titulaires d'une qualification donnant droit au titre de MNS (cf. en annexe 20 le courrier du directeur des sports au président de l'ANDES du 1 février 2013).

<sup>9</sup> Cf. la « note technique stratégie de formation de la FFN (mars 2014) » en annexe 21.

## 1.6- Périmètre des diplômes fédéraux

### LA DEFINITION DES PERIMETRES DES DIPLÔMES FEDERAUX

Niveaux CEREQ	Niveaux Fédéral	Domaines	Activités
Niveau II DES JEPS	Fédéral 5	Direction	- Il dirige la mise en œuvre du plan de développement du club pour une olympiade
		Coordination	
		Conception	- Il conçoit le plan de développement du club pour une olympiade, selon les orientations fédérales - Il conçoit un système d'entraînement nécessaire pour évoluer jusqu'au plus haut niveau de pratique dans sa discipline - Il conçoit une action de formation au sein de son club
		Conduite d'activités	- Il entraîne des sportifs du niveau national jusqu'au plus haut niveau dans sa discipline
		Fonctionnement du club	
		Sécurité	- Il organise la sécurité de la pratique et des pratiquants

Niveau III DE JEPS	Fédéral 4	Coordination	- Il coordonne la mise en œuvre du projet sportif de sa discipline
		Conception	- Il participe à la conception du plan de développement du club - Il conçoit un programme d'entraînement nécessaire pour évoluer à un niveau de pratique national dans sa discipline
		Conduite d'activités	- Il conduit une action, du perfectionnement à l'entraînement dans le cadre des programmes de développement et de formation, pour des jeunes ayant pour objectif d'accéder un à un niveau de pratique national dans sa discipline - Il conduit une action de formation
		Fonctionnement club	- Il s'implique dans le fonctionnement du club
		Sécurité	- Il assure la mise en œuvre de la sécurité de la pratique et des pratiquants
	Fédéral 3	Conception	- Il conçoit le projet pédagogique de l'Ecole de Natation Française au sein du club - Il utilise la transversalité des pratiques pour la conception du projet pédagogique de l'Ecole de Natation Française au sein du club - Il conçoit le programme d'acquisition et de développement de sa discipline
		Coordination	- Il coordonne la mise en œuvre du projet pédagogique de l'Ecole de Natation Française au sein du club
		Conduite d'activités	- Il conduit des activités dans le cadre des programmes d'acquisition et de développement de sa discipline amenant les jeunes jusqu'aux premières pratiques compétitives
		Fonctionnement club	- Il participe au fonctionnement du club
		Sécurité	- Il assure la sécurité de la pratique et des pratiquants

Source : FFN/DTN/DTN-A "Formation"

Niveau IV BP JEPS AAN	Fédéral 2	Conception	- Il conçoit un <b>projet d'animation dans le cadre des apprentissages pluridisciplinaires</b>
			- Il conçoit un <b>projet d'animation en vue de l'acquisition des différentes nages, des virages et des départs</b>
			- Il conçoit un <b>projet d'animation en vue de l'acquisition de l'ENF3 – Pass'compétition de sa discipline</b>
		Conduite d'activités	- Il conduit des activités d'initiation, d'apprentissage sportif <b>vers l'acquisition de l'ENF2 - Pass'sports de l'eau</b>
			- Il conduit des activités d'initiation, d'apprentissage sportif <b>vers l'acquisition des différentes nages, des virages et des départs</b>
			- Il conduit des activités d'initiation, d'apprentissage sportif <b>vers l'acquisition de l'ENF3 – Pass'compétition de sa discipline</b>
	Fonctionnement club	- Il participe au fonctionnement du club	
	Sécurité	- Il assure la sécurité <b>de la pratique et des pratiquants</b>	
	Fédéral 1	Conduite d'activités	- Il conduit des activités <b>vers l'acquisition de l'ENF1 - Sauv'nage</b> dans le cadre du plan de développement du club et du projet pédagogique
Fonctionnement club		- Il participe au fonctionnement du club	
Sécurité		- Il <b>assure la sécurité</b> des pratiquants de son groupe	
Assistant club	Conduite d'activités	- Il <b>assiste un responsable</b> de groupe dans la conduite de l'activité	
	Fonctionnement club	- Il participe au fonctionnement du club - Il accompagne un groupe lors des compétitions ou des déplacements	
	Sécurité	- Il <b>participe à la sécurité</b> des pratiquants du groupe lors de la conduite de l'activité	

### 1.7- Coexistence des diplômes fédéraux et des diplômes professionnels

Prônant une stratégie d'adossement aux diplômes fédéraux, la FFN est intervenue depuis plusieurs années auprès du ministère chargé des sports pour que soient identifiées et mises en place des passerelles entre diplômes fédéraux et diplômes d'État.

Dans ce contexte, elle a obtenu l'équivalence entre le brevet fédéral deuxième degré (BF2) et 7 Unités Capitalisables (UC) du BPJEPS AAN. Les arrêtés des 15 mars et 8 novembre 2010 prévoient en effet que les personnes titulaires du BF2 délivré par la FFN et à jour de la formation continue sont dispensées de l'UC 2, des UC 4 à UC 8 et de l'UC 10 du BP JEPS spécialité « *activités aquatiques et de la natation* ».

Elle indique attacher une grande importance à la formation de ses sportifs licenciés et plus particulièrement de ceux de haut niveau<sup>10</sup> et veut leur permettre d'accéder aux formations d'État via la filière fédérale (avec un parcours pour les sportifs en activité et un autre pour ceux en reconversion)<sup>11</sup>.

Ce nombre de 7 UC est élevé en regard de ceux obtenus par les autres fédérations en équivalence et qui se limitent aux UC « techniques » (7, 8 et 9)<sup>12</sup>.

Ce dispositif particulièrement favorable dont bénéficie la FFN attire incontestablement des candidats dans ces filières qu'ils jugent très favorables.

<sup>10</sup> Cf. « *Plus tard je serai entraîneur en passant par la filière fédérale* » dans le bulletin « formation-développement » de décembre 2013.

<sup>11</sup> L'INFAN élabore pour 2014 une formation BF4 destinée aux SHN.

<sup>12</sup> Exemples pour la plongée : diplôme fédéral 1 ou 2 + niveau « notrox » confirmé + PSE1 ou pour le volley-ball : brevet d'entraîneur fédéral 3 + brevet fédéral d'instructeur beach.



On peut toutefois constater que de nombreux jeunes titulaires de ce BF2 se présentent au BPAAN en n'ayant, dans les faits, aucune connaissance de la natation scolaire dont la part et la place seront pourtant centrales dans leur future profession.

Les titulaires du BF2 obtiennent de droit l'UC 10 relative à l'insertion professionnelle ou l'UC 6 portant sur la connaissance des publics alors même qu'ils pourront n'avoir jamais été en contact avec un type de public spécifique (seniors, femmes enceintes, bébés...).

De plus, un BF1 correspond à 100 heures de formation et un BF2 à 180 heures. A l'issue de ces 280 heures de formation cumulées pour ces deux brevets, le candidat peut solliciter l'obtention de 7 des 10 UC du BPJEPS AAN, soit 70% de ce diplôme qui s'acquiert sur 1 200 heures.

Les UC 1, 3, et 10 représentent un volume horaire total de 200 heures qui, ajoutées aux 280 heures des BF1 et BF2, donnent un total de 480 heures à mettre en regard des 1 200 heures précitées.

Il faut certes prendre en considération les modalités d'organisation et de déroulement spécifiques à ces formations (1/3 en centre et 2/3 en entreprise pour les BF contre 600 heures en centre et 600 heures en entreprise pour le BP). Les volumes et les coûts n'incitent pas toutefois les candidats à se diriger d'emblée vers les formations professionnelles.

*La comparaison attentive entre les contenus de formation des BF1 et des BF2 et les UC2, 4, 5, 6, 7, 8 et 10 met en évidence la nécessité de renforcer les compétences des titulaires du BF2 sur 2 thématiques :*

- *connaissance de la natation scolaire ;*
- *connaissance de l'environnement professionnel, via notamment celle de l'organisation et du fonctionnement d'un établissement de natation (piscine municipale ou privée).*

C'est la raison pour laquelle le ministère des sports, sur le fondement des analyses et des préconisations établies par l'inspectrice coordinatrice des activités de la natation et la FFN (DTNA formation et développement), a recommandé récemment aux organismes de formation de mettre en place un module dit de « renforcement individuel ». Celui-ci serait destiné aux stagiaires titulaires d'un BF2 et désireux d'acquérir les UC 1, 3 et 9 du BPAAN ou en formation BF2 parallèlement à leur formation BPJEPS AAN, qui, à l'occasion de la phase de positionnement, auraient bénéficié de l'allègement des UC qu'ils pourraient acquérir lors de l'obtention du BF2<sup>1314</sup>.

---

<sup>13</sup> Ce constat est d'ores et déjà fait par plusieurs organismes de formation qui ont procédé à des positionnements et à l'établissement de « PIF » pour les stagiaires qu'ils accueillent à leur entrée en formation.

<sup>14</sup> Aucun contenu type de ce module dit de « renforcement » n'a été adressé aux services de l'État (DRJSCS), aux organismes de formation (OF), aux ERFAN et n'a vocation à l'être. Il est seulement demandé aux DR de bien vouloir attirer l'attention de l'OF sur l'intérêt présenté par la proposition commune État-FFN qui leur est faite d'enrichir la formation des BF2 sur les 2 thématiques précitées. Ce module de renforcement pourrait être décrit dans le dossier d'habilitation, mais ne doit en aucun cas être sanctionné par une certification.

L'objectif est que les titulaires du BPAAN, quel que soit leur parcours personnel, détiennent l'ensemble des compétences recensées dans le référentiel professionnel leur permettant une employabilité immédiate.

A l'expérience, le fait de miser autant sur l'encadrement exercé à titre bénévole, via les diplômes fédéraux, apparaît constituer une réelle prise de risque pour la FFN et pour les clubs qui lui sont affiliés et qui répondent ainsi à leurs besoins d'encadrement.

Si la fédération mise sur le passage des candidats des brevets fédéraux aux diplômes professionnels (BP a minima) en allant chercher les unités de compétence qui leur manquent, l'analyse des flux de BF2 vers le BP AAN montrent qu'ils ne sont peu importants quantitativement.

Il faut également rappeler que la formation au BF n'est pas susceptible d'être prise en compte et financée au titre de la formation professionnelle, ce brevet n'étant pas un diplôme professionnel.

Par ailleurs, les pré-requis posés pour l'accès au DE, clé de l'exercice du métier d'entraîneur, étant exigeants <sup>15</sup> (l'objectif étant de retenir les candidatures de sportifs ayant déjà assuré la formation de nageurs confirmés), les difficultés de constituer un vivier de candidats sont réelles. Comme il faut en outre compter quatre années pour accéder au BF 4 (sur la base d'un BF par an), de nombreux titulaires de brevets fédéraux ne poursuivent pas en direction des diplômes professionnels.

La question de l'emploi des titulaires de BPJEPS est également posée. Ceux-ci sont majoritairement employés comme salariés par les collectivités territoriales (communes et structures intercommunales) ainsi que par les structures délégataires de service public (DSP ou autres formules) et non par les clubs affiliés à la FFN.

A ce titre, il peut être utile de se reporter aux récents rapports de la mission d'évaluation de la politique ministérielle de formation et de certification aux métiers du sport et de l'animation.<sup>16</sup>

Jusqu'à une date récente, certains clubs recrutait des titulaires du BEESAN. Ce diplôme n'étant plus délivrés depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2013, ils devraient recruter désormais des titulaires du DE.

Le BPAAN ne répond pas en effet à leurs besoins<sup>17</sup> de même que le DE ne répond pas à ceux des collectivités territoriales car leurs titulaires n'ont pas la valence surveillance.

Il faut ajouter que les collectivités territoriales sont souvent en recherche de titulaires du BNSSA, notamment pendant la durée de la saison estivale (de nombreux MNS quittent en effet les piscines où ils sont employés pour assurer la surveillance des plages ou pour prendre des congés). On observe en conséquence des déficits de professionnels à partir de la

---

<sup>15</sup> Justifier d'une expérience pédagogique, bénévole ou professionnelle en natation course de 800 h sur une durée de 3 ans minimum au cours des 5 dernières années qui précèdent l'entrée en formation.

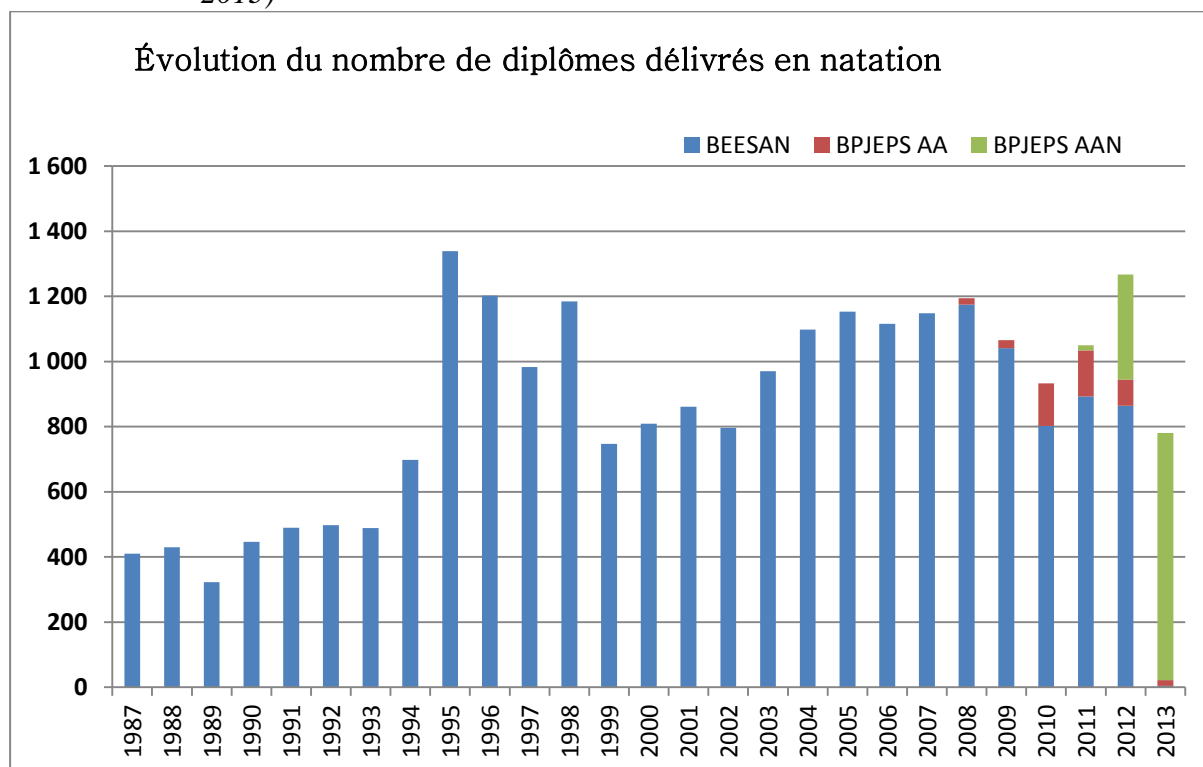
<sup>16</sup> Rapports 2013-M-29 décembre 2013 et 2014-M-14 février 2014 (établis par Gérard Bessière, Catherine Croiset et Patrick Lavaure).

<sup>17</sup> Un faible nombre d'entre eux consacrent toutefois des professionnels à l'école de natation, mettant en avant un manque de moyens financiers.

fin juin pour faire face aux besoins des écoles et en juillet et août pour faire face à ceux des communes.

Concernant les MNS, la FFN ne s'implique pratiquement pas dans leur formation et a peu de contact avec leurs organisations professionnelles et par impact n'a pas de contacts suivis avec de nombreuses collectivités territoriales.

1.8- Nombre de diplômes BEESAN/ BP AA / BPAAN délivrés en natation de 1997 à 2013)



Source : ministère chargé des sports, 2014

Débutant avec un pic en 1995 (près de 1400 BEESAN délivrés), la période 1995-1998 a été dense avant une année 1999 moins forte suivie d'une croissance assez régulière entre 2000 et 2008 (+ 50%).

Le fléchissement observé à partir de 2009 a été atténué en 2012 de manière conjoncturelle par le cumul de 3 diplômes (BEESAN, BPJEPS AA et BPJEPS AAN) permettant de franchir la barre des 1 200 diplômes délivrés.

En 2013, moins de 800 BPJEPS AAN ont été délivrés.

Si ce chiffre peut être la conséquence de la mise en place d'un nouveau dispositif et d'une mobilisation progressive des CREPS, une analyse fine des données portant sur l'année 2014 devra être réalisée et des enseignements devront être tirés des constats effectués. En l'état des informations disponibles, on peut avoir quelque inquiétude en rapprochant le chiffre actuel

des diplômés au besoin constamment exprimé de MNS et au discours qui l'accompagne sur le déficit en la matière<sup>18</sup>.

#### *1.9- Formations conduisant aux diplômes de la natation et part des établissements publics nationaux (EPN) du ministère chargé des sports (notamment des CREPS) dans ce secteur*

Depuis que les données statistiques existent sous sa forme actuelle, on constate que la formation professionnelle aux métiers de la natation a été présente avec des nombres d'actions et des volumes horaires très significatifs au sein des établissements du ministère chargé des sports<sup>19</sup>.

A partir de 2009, des évolutions importantes liées à la rénovation du diplôme de ce champ ont été mises en œuvre avec notamment la création du BPJEPS AA puis de celle BPJEPS AAN l'année suivante.

#### *Activité natation dans les EPN avant la rénovation des diplômes*

Au titre de la sécurité dans les piscines ouvertes au public dont la responsabilité incombe au préfet de département, l'impérative nécessité de former des maîtres nageurs s'était traduite par une forte offre de formation conduisant au BEESAN. Les clubs affiliés à la FFN n'en ont pas été malheureusement les premiers bénéficiaires. L'exercice professionnel s'effectue prioritairement hors contexte fédéral.

Le nombre de stagiaires de ce secteur avait ainsi été toujours plus élevé que celui de fédérations ayant beaucoup plus de licenciés comme celle de football mais également que ceux des formations communes. Seul le secteur du ski accueille des volumes identiques.

Cette particularité s'est poursuivie de 2008 à 2011 avec en moyenne près de 3 500 stagiaires régulièrement inscrits à l'INSEP ainsi que dans 18 CREPS sur les 20 en activité (hors Strasbourg et Pointe à Pitre).

#### *Activité natation dans les EPN après la rénovation des diplômes*

A l'issue de l'abrogation du BEESAN, on a pu observer une période de transition de 4 ans avec des conséquences qui perdurent encore : le nombre de stagiaires inscrits en BPJEPS n'a pas encore atteint en effet les volumes qu'atteignait le BEESAN.

a) la première période transitoire (ouverte avec la parution de l'arrêté du 18 décembre 2007 portant création du BPJEPS AAN) porte sur les années 2007-2010. En 2009, les premiers stagiaires du BP AA étaient peu nombreux (33 répartis équitablement entre les CREPS des

---

<sup>18</sup> Même si de l'avis unanime et malgré les éléments apportés par l'étude (2013) commandée par le CAFEMAS, portant sur les données 2011, il est particulièrement délicat de disposer de données fiables et non discutées.

<sup>19</sup> A titre d'exemple, sur 5 400 stagiaires ayant suivi en 2005 une formation conduisant à un BEES, 1 787 étaient issus des formations communes et 1 525 préparaient un BEESAN.

Pays de la Loire et d'Aquitaine, le BEESAN comptant alors 3 187 stagiaires). Ils étaient 65 en 2010 puis 37 en 2012.

b) La seconde période transitoire (ouverte avec la parution de l'arrêté du 8 novembre 2010 portant création du BPJEPS AAN) porte sur les années 2010-2012. En 2010, 33 stagiaires ont été accueillis de façon égale par les CREPS d'Auvergne et d'Aquitaine qui s'étaient impliqués dans cette formation. Ils étaient 261 en 2011 accueillis dans 6 CREPS (le BEESAN en comptant 3 665 et le BP AA 56). C'est en 2012 que le BPJEPS AAN est réellement monté en puissance puisque 626 stagiaires étaient en formation dans 14 des 16 CREPS existants (le BEESAN en comptant 420 pour sa dernière année d'existence et le BP AA 37)<sup>20</sup>.

### *Relations entre les ERFAN et les EPN dans la mise en œuvre des formations<sup>21</sup>*

Les dialogues de gestion menés ces dernières années avec les établissements du ministère ont mis en avant les coopérations existant entre les ERFAN et des CREPS, certaines se traduisant par la signature de conventions.<sup>22</sup>

---

<sup>20</sup> Source : ministère chargé des sports (*mars 2014*).

<sup>21</sup> Cf. infra développement particulier.

<sup>22</sup> Au moment de l'établissement du présent rapport, la DS n'était pas en mesure d'évaluer les collaborations établies à ce jour. La mission a toutefois collecté un ensemble de données auprès de la FFN (cf. infra, développements relatifs à l'INFAN et aux ERFAN).

DETAIL	situation au 19 février 2014 - source BUREAU DS.C2												
Qualifications	Délivrés en 2012 - HOMMES				Délivrés en 2012 - FEMMES				Délivrés en 2012 - TOTAL				Nombre d'OF habilités en 2012
	FORMATION	VAE	Équiv	TOUS Dipl	FORMATION	VAE	Équiv	TOUS Dipl	FORMATION	VAE	Équiv	TOUS Dipl	
BEESAN 1°	553	1	0	554	308	2	0	310	861	3	0	864	0
BEES 2 - Natation/plongeon	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
BEES 2 - Natation/water polo	2	0	0	2	3	0	0	3	5	0	0	5	0
BEES 2 - Natation sportive	21	0	0	21	5	0	0	5	26	0	0	26	0
BEES 2 - Natation synchronisée	0	0	0	0	5	0	0	5	5	0	0	5	0
BEES 3°	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
BPJEPS AA	50	0	3	53	19	0	9	28	69	0	12	81	11
CS Sauvetage et sécurité en milieu aquatique	48	0	1	49	21	0	0	21	69	0	1	70	3
BPJEPS AAN	187	0	35	222	83	2	15	100	270	2	50	322	21
DE JEPS Natation course	0	0	6	6	0	0	3	3	0	0	9	9	0
DE JEPS Natation synchronisée	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1	0
DE JEPS Plongeon	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
DE JEPS Water polo	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0
CS Nage avec palmes	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CS Natation en eau libre	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CS Sauvetage et sécurité en milieu aquatique	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
DES JEPS Natation course	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
DES JEPS Natation synchronisée	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
DES JEPS Plongeon	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
DES JEPS Water polo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CS Nage avec palmes	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CS Natation en eau libre	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CS Sauvetage et sécurité en milieu aquatique	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CQP	Pas de CQP dans la filière NATATION -- Pas de CQP dans la filière NATATION -- Pas de CQP dans la filière NATATION -- Pas de CQP dans la filière NATATION												
<b>TOTAL</b>	861	1	46	908	444	4	28	476	1305	5	74	1384	35

Source ministère chargé des sports (transmission mars 2014)

*Activité natation dans les EPN en volume heures stagiaires<sup>23</sup>*

L'activité NATATION dans les EPN entre 2010 et 2012 en volume d'heures / stagiaire											
ANNEES	2010			2011			2012				
DIPLÔMES	BEESAN	BP AA	BP AAN	BEESAN	BP AA	BP AAN	BEESAN	BP AA	BP AAN	DE Natation course	DES Natation course
PACA/SUDEST	43 572			59 111			28 858		7 752		
VICHY	25 640		2 464	18 949	2 536	3 133	8 896	167	9 957	1 034	10
STRASBOURG						4 167					
POITOU-CHARENTES	23 541			20 724		2 641	5 462		14 786		
WATTIGNIES	37 483			24 372		14 398			32 709		
REIMS	8 105			8 454			2 479	6 788			
PAYS DE LA LOIRE	4 752	14 866		4 797	4 000				13 305		
DIJON	17 097			18 233			4 333		2 420		
TOULOUSE	34 990			30 674			16 130		11 515		
IFCE											
NANCY	9 355			17 962			14 266		2 688		
BORDEAUX	19 286	9 779	4 274	14 790		21 849	4 412				
Du CENTRE	17 433			15 925	5 223		7 956	1 014	5 007		
ÎLE DE France	69 680			60 099			29 344		18 823		
MONTPELLIER	40 406			28 834		31 115			45 705		
ANTILLES-GUYANE									3 376		
LA REUNION	4 117								6 633		
ENVSU											
ENSA											
INSEP	6 750			7 400			5 280				
TOTAL par diplôme	362 207	24 645	6 738	330 324	11 759	77 303	127 416	7 969	174 676	1 034	10
TOTAL par niveau			362 207			419 386			310 061		1 044

Alors que le nombre cumulé de BEES 2<sup>ème</sup> degré et de DE JEPS obtenus en natation s'établit pour l'année 2012 (toutes disciplines confondues) à 47, le nombre moyen de diplômes délivrés en tennis entre 2009 et 2013 ont été de 252 (DE JEPS) et de 43 (DES JEPS).

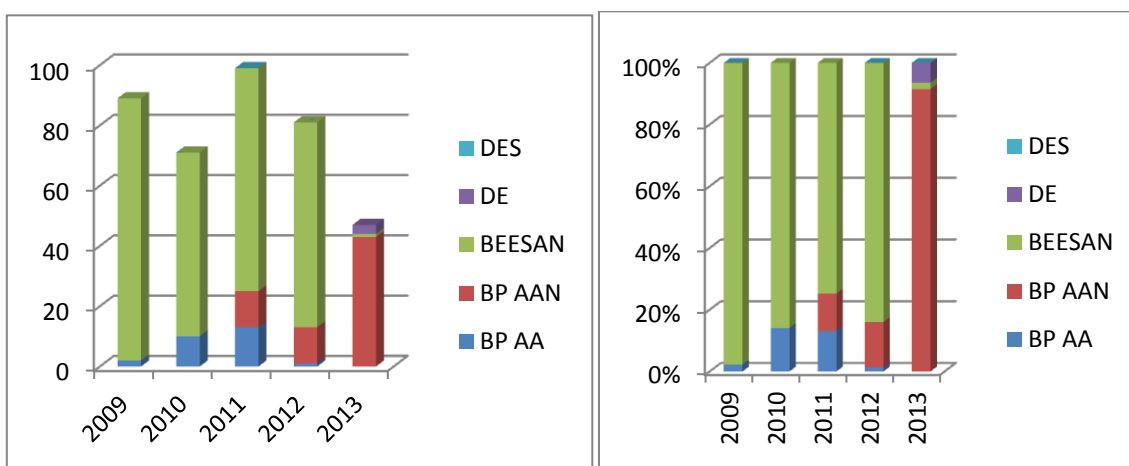
Sur l'année en cours 2013/2014, la direction des sports n'a recensé que 6 formations au DE JEPS dont 4 pour la seule mention course, pour un total toutes disciplines confondues de 26 stagiaires, aucune organisation de formation conduisant au DES JEPS n'étant identifiée.

La FFN forme en conséquence peu de cadres titulaires des DE JEPS et DES JEPS de la même façon qu'elle n'avait formé, avant la création et la mise en place du DES JEPS, que peu de titulaires du BEES 2<sup>ème</sup> degré

<sup>23</sup> Source : ministère chargé des sports (DS/DSC/DSC 1 - 20 février 2014)

*Comparaison entre les nombres de diplômes délivrés au plan national et en région (exemple de la Bretagne)<sup>24</sup>*

	BP AA	BP AAN	BEESAN	DE	DES	TOTAL
<b>2009</b>	2	0	61	0	0	<b>63</b>
<b>2010</b>	10	0	74	0	0	<b>84</b>
<b>2011</b>	13	0	67	0	0	<b>80</b>
<b>2012</b>	0	1	87	0	0	<b>88</b>
<b>2013</b>	0	43	1	3	0	<b>44</b>
<b>TOTAUX</b>	<b>25</b>	<b>44</b>	<b>290</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>359</b>

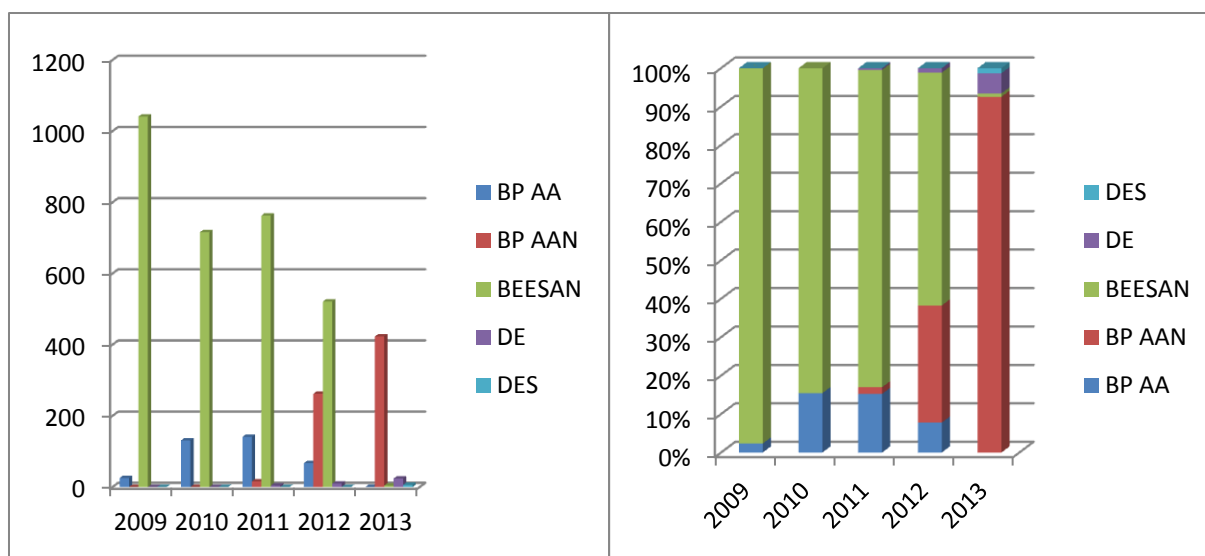


*Données nationales*

	BP AA	BP AAN	BEESAN	DE	DES	TOTAL
<b>2009</b>	22	0	1037	0	0	<b>1059</b>
<b>2010</b>	131	0	832	0	0	<b>963</b>
<b>2011</b>	141	16	924	4	0	<b>1085</b>
<b>2012</b>	81	322	888	10	0	<b>1301</b>
<b>2013</b>	0	759	6	88	6	<b>859</b>
<b>TOTAUX</b>	<b>375</b>	<b>1097</b>	<b>3687</b>	<b>102</b>	<b>6</b>	<b>5267</b>

<sup>24</sup> Source : Statistiques diplômes natation 2009 par Martine Groheux, inspectrice coordonnatrice des activités de la natation.





### Analyse et enseignements

Sur 5 ans (2009-2013), 5 267 qualifications d'État ont été délivrées (375 BP JEPS AA, 1097 BP AAN, 3687 BEESAN, 102 DE, 6 DES). Les DE JEPS /DES JEPS ne représentent en conséquence que 2% du total.

Il faut souligner que les 102 DE ont été obtenus à 90% par la voie de l'équivalence à partir du BEESAN, dans le respect des conditions réglementaires en vigueur.<sup>25</sup>

Cette situation préoccupante entraîne de réels dysfonctionnements et nécessite que des solutions soient rapidement trouvées. Si ce n'est pas le cas, la FFN, les clubs qui lui sont affiliés et ses organes déconcentrés seront confrontés dans les deux ou trois ans à venir à la difficulté d'identifier et de recruter des entraîneurs professionnels d'autant plus qu'une partie des éducateurs et des surveillants diplômés d'Etat n'ont que peu de relations avec le monde fédéral. Le risque encouru par la natation française est réel.

**Préconisation : Définir un plan et une programmation permettant d'accroître significativement le nombre de titulaires de DE JEPS et de DES JEPS.**

La FFN pourrait examiner la possibilité de s'inscrire dans les propositions de DE « multi activités » établies par les EPN et plus particulièrement les CREPS avec l'objectif de travailler en partenariat. Dans le même temps, les EPN/CREPS devraient se rapprocher des ERFAN pour construire le cadre de réussite de ces formations (en prenant notamment en compte le fait que les personnes souhaitant se former sont réticentes à le faire loin de leur domicile et de leur lieu de travail).

Au regard des dispositions réglementaires en vigueur, il est pleinement légitime que la FFN émette des avis positifs ou négatifs sur les dossiers déposés en région auprès des DRJSCS par les opérateurs, les CREPS et/ou les ERFAN afin de concourir à garantir le niveau des

<sup>25</sup> Source : Martine Groheux, inspectrice coordonnatrice, 19 mars 2014.

personnes formées, l'efficacité des organismes de formation et la pertinence des lieux de stages. En revanche, il ne serait pas cohérent qu'elle émette un avis défavorable sur un projet au seul motif qu'elle aurait décidé de n'accepter que des projets initiés par elle et réalisés par son opérateur national (INFAN) ou les opérateurs des comités régionaux (ERFAN). Si un refus peut être opposé pour des motifs pédagogiques, techniques ou d'employabilité, il ne peut être fondé sur un refus de concurrence. En cas d'appréciations et d'avis divergents entre une DRJSCS et la FFN, un temps de recherche de consensus devrait intervenir en conséquence.

Il conviendrait en outre d'apporter des réponses adaptées aux quatre activités de la natation hors natation course (eau libre, natation synchronisée, plongeon, water polo). S'il est clairement difficile d'arriver à mettre en place des formations pour des nombres très limités de participants, il est tout aussi difficile de ne leur proposer que la valorisation des acquis de l'expérience (VAE).

En tout état de cause, il est indispensable qu'un recensement des besoins soit effectué avec précision, qu'une forme d' « injonction à formation » soit formulée à l'issue par le ministère chargé des sports auprès de ses établissements publics et que des collaborations plus efficaces que celles actuellement en place s'établissent avec la FFN (DTN, INFAN et ERFAN).

Concernant la procédure d'accès au DE ou DES, la FFN a mis en place des documents ad hoc nécessaires à l'évaluation des candidats désirant se présenter aux sélections. L'expérience montre que l'attestation, délivrée par le DTN et correspondant à la justification de l'expérience pédagogique requise<sup>26</sup>, peut néanmoins faire l'objet de critiques en cas de refus.

Par ailleurs, elle est la seule fédération sportive à faire payer cette procédure.<sup>27</sup>

Il serait en conséquence opportun d'une part d'instituer un droit de recours auprès du ministère pour les candidats qui se voient refuser cette attestation, d'autre part de demander à la FFN que ce document ne soit pas facturé.

Celle-ci labellise 24 centres de formation pour la natation (l'INFAN et 23 ERFAN), sans compter les formations au BP AAN dispensées dans 14 CREPS sur 16 (à titre de comparaison, la fédération française de tennis en labellise 18).

### 1.10- Natation scolaire

« Apprendre à nager à tous les élèves est une priorité nationale, inscrite dans le socle commun de connaissances et de compétences » : la circulaire du 7 novembre 2011<sup>28</sup> du ministère de

---

<sup>26</sup> « Etre capable de justifier d'une expérience pédagogique, bénévole ou professionnelle en « natation course », de huit cents heures, soit au sein d'un club d'une fédération sportive agréée, soit au sein d'un pôle figurant sur la liste établie par le ministre chargé des sports en application de l'article R. 221-26 du code du sport sur une durée de trois ans minimum au cours des cinq dernières années qui précèdent l'entrée en formation. ».

<sup>27</sup> 35 euros.

<sup>28</sup> Circulaire MEN-DGESCO A1-1 N° 20116090 du 7 novembre 2011 « Enseignement dans les premier et second degrés » adressée aux recteurs, inspecteurs d'académie, aux directeurs d'école et aux chefs d'établissement scolaire (BOEN N°28 du 14 juillet 2011). Cf. annexe 22.

l'éducation nationale est très explicite. Les connaissances et les capacités à évaluer en particulier en fin de cycle 2 ainsi qu'un ensemble d'indications pour l'évaluation sont précisées dans une notice technique annexée au texte.<sup>29</sup>

Depuis de nombreuses années, l'épineuse question des documents supports attestant de l'acquisition par l'élève de ces connaissances et compétences se pose et, par voie de conséquence, celle de l'harmonisation avec les attestations délivrées par la FFN. Il n'y a pas pour l'heure d'harmonisation entre les attentes du MEN (qui ne délivre pas d'attestation) et le « *Sauv'nage* », délivré par la FFN.

Le texte de la circulaire précise ainsi que « *le savoir-nager visé au dernier palier du socle commun est défini dans les programmes du collège par le « 1<sup>er</sup> degré du savoir-nager ». Il correspond à une maîtrise du milieu aquatique permettant de nager en sécurité dans un établissement de bains ou un espace surveillé (piscine, parc aquatique, plan d'eau calme à pente douce) et doit être acquis dès la classe de 6<sup>ème</sup> et au plus tard en fin de 3<sup>ème</sup>. L'acquisition des connaissances et des compétences permettant l'accès au savoir-nager se conçoit à travers la programmation de plusieurs cycles d'activités répartis aux trois paliers du socle. Cet apprentissage commence à l'école primaire et, lorsque c'est possible, dès la grande section de l'école maternelle. Il doit répondre aux enjeux fondamentaux de l'éducation à la sécurité et à la santé mais aussi favoriser l'accès aux diverses pratiques sociales, sportives et de loisirs.*

*Les connaissances et les capacités nécessaires s'acquièrent progressivement et doivent être régulièrement évaluées, notamment au palier 2 du livret personnel de compétences. »*

Un groupe de travail, associant les responsables concernés du MEN, du ministère chargé des sports et de la FFN est régulièrement réuni avec un objectif d'harmonisation des attentes et exigences des uns et des autres. Le MEN regrette d'une part que le « *Sauv'nage* » de la FFN soit aussi exigeant sur le plan de la maîtrise technique des compétences attendues (celui-ci mettant surtout l'accent sur l'idée de progression entre le cycle 2 du primaire et la 6<sup>ème</sup> et sur la faculté à enchaîner différentes tâches), d'autre part que, à l'inverse, des compétences en matière d'hygiène ne figurent pas au nombre de celles attendues<sup>30</sup>. Force est d'observer que le MEN et la FFN n'appréhendent pas les mêmes cibles et n'ont donc pas les mêmes objectifs : plus d'un million d'élèves aux comportements hétérogènes représentent dix fois plus que les moins de 100.000 jeunes âgés de moins de 10 ans licenciés auprès de la FFN et sensibilisés à tout le moins par leurs parents à l'intérêt de la pratique en club. Cela représente également près de 150 fois plus que la cible évoquée par la FFN<sup>31</sup> qui, avec le MEN, expriment à périodicité régulière leur souhait de parvenir à une harmonisation des exigences et donc de documents.

---

<sup>29</sup> Cf. annexe 23.

<sup>30</sup> Cf. à ce titre l'opération intitulée « *Archi m'aide* », action d'éducation et de promotion de la santé, de l'hygiène et de la sécurité, organisée sur l'année solaire 2013/2014, dans le cadre du plan régional d'éducation à la santé (PRES) et du plan régional santé environnement 2, par l'académie de Lille et l'ARS Nord-Pas-de-Calais, en partenariat avec la FFN. Cette opération concernera en 2014 1 000 enfants de l'académie Nord-Pas-de-Calais, avant d'être généralisée à l'ensemble de la région. Ce projet bénéficie du parrainage de Fabien Gilot, natif de la région, champion olympique et double champion du monde 2013. Cf. le dossier de présentation de cette opération en annexe 24

<sup>31</sup> Réunion du « COPIL natation » du 16 mai 2014.

L'objectif affiché par la fédération est que les tests FFN et MEN soient identiques.<sup>32</sup> Des responsables du MEN ont noté devant la mission que si les acteurs ne parvenaient pas à enregistrer des avancées significatives par la voie de l'harmonisation, il pourrait être opportun de recourir à des équivalences.

### *1.11- Activités aquatiques émergentes*

Une réflexion est actuellement en cours portant sur la sécurisation physique et juridique des activités aquatiques dites « émergentes » (aquagym, aquabiking, aquazumba, marche aquatique...). Celles-ci constituent principalement des activités terrestres de remise en forme transplantées en milieu aquatique et se développent de façon constante avec des modalités d'encadrement assez peu maîtrisées actuellement.

Un comité de pilotage est réuni régulièrement par le directeur des sports.<sup>33</sup>

Le contexte et le cadre des échanges sont actuellement les suivants :

- L'article L 322-7 dispose que toute baignade d'accès payant doit, pendant les heures d'ouverture au public, être surveillée de façon constante par du personnel qualifié (MNS et/ou BNSSA). Il en résulte<sup>34</sup> que l'encadrement de toutes les activités se déroulant en milieu aquatique nécessite<sup>35</sup> la mise en place d'un binôme :
  - . une personne dûment qualifiée chargée de l'encadrement de l'activité stricto sensu;
  - . une personne dûment qualifiée, chargée de la surveillance du groupe stricto sensu.

En regard notamment du développement des pratiques s'exerçant en milieu aquatique et dérivées des activités de la forme, cette obligation légale est extrêmement contraignante pour les organisateurs et employeurs, quels qu'ils soient.

- Les centres de remise en forme ont des difficultés à recruter des MNS pour un nombre limité d'heures de travail journée et pour des fonctions qui ne correspondent pas à leur cœur de métier.

Les échanges portent en conséquence sur la définition d'une activité aquatique (critères objectifs à retenir pour la caractériser en regard de la finalité sécurité des pratiquants et des tiers : volume d'eau, profondeur, courant ?) ainsi que sur les qualifications requises pour l'encadrement de ces activités. Il en résulte des débats autour de la compétence des MNS, des

---

<sup>32</sup> Francis Luyce, entretien avec la mission, 20 mars 2014.

<sup>33</sup> Il associe notamment des représentants de l'ordre des masseurs-kinésithérapeutes, des DRJSCS, de l'association nationale des directeurs et des intervenants des installations et des services des sports (ANDIISS), de l'association nationale de la préparation physique et de la forme, de la FF Natation, de l'association des régions de France (ARF), de la fédération française d'éducation physique et de gymnastique volontaire (FFEPGV), d'entreprises (Thalazur) ainsi que l'inspectrice coordonnatrice des activités de la natation. Les comités de pilotage « activités de la natation » et « métiers de la forme » ont été réunis dans ce cadre le 12 février dernier afin d'étudier les modalités d'encadrement des activités aquatiques émergentes (sur ces 2 comités, cf. *supra* « Architecture des formations et des diplômes des activités aquatiques et de la natation »).

<sup>34</sup> Cf. *supra* « Surveillance/encadrement/enseignement ».

<sup>35</sup> Il existe sur ce point une jurisprudence abondante.

passerelles possibles entre diplômes existants, de la relation obligation de surveillance versus acte d'enseignement...

Plusieurs pistes sont étudiées actuellement par le ministère chargé des sports<sup>36</sup> :

1) *Faciliter les passerelles réciproques entre le BPJEPS activités gymniques de la forme et de la force (AGFF) et le BPJEPS activités aquatiques et de la natation.*

2) *Modifier l'article L. 322-7 du code du sport pour qu'un MNS puisse assurer l'encadrement et la surveillance de son groupe (ainsi que l'apprentissage de la natation). Cette proposition semble faire aujourd'hui l'objet d'un consensus.*

3) *Modifier l'article L. 322-7 du code du sport, afin que, dans le cas où un espace délimité est affecté à l'organisation d'une activité aquatique déterminée, à l'exclusion éventuelle de l'apprentissage de la natation, la surveillance de ses pratiquants puisse être assurée par le personnel qualifié encadrant cette activité. Cette nouvelle disposition légale serait assortie de conditions définies par voie réglementaire relatives à l'obligation de détention d'une qualification en matière de sauvetage et de surveillance en milieu aquatique, à la nature de l'activité, aux caractéristiques du milieu d'intervention et, éventuellement, au nombre et à l'âge des pratiquants à encadrer.*

A cet égard, la question de l'encadrement des activités aquatiques émergentes par des titulaires d'autres spécialités du BPJEPS, notamment le BP AGFF, avec une qualification en matière de sauvetage et de secourisme (BNSSA et/ou certificat de spécialisation à créer), dans des structures ou lieux d'intervention restant encore à définir, a fait l'objet de suggestions<sup>37</sup>.

La stratégie de l'État (ministère chargé des sports, appuyé par le ministère de l'intérieur) consiste à permettre à l'éducateur sportif chargé de l'encadrement de l'action d'assurer également la surveillance des pratiquants placés sous sa responsabilité<sup>38</sup> ainsi qu'à ouvrir et étendre des prérogatives d'encadrement à des éducateurs sportifs n'ayant pas le titre de MNS<sup>39</sup>, sous réserve qu'ils soient en capacité de justifier des qualifications requises pour encadrer les activités considérées en milieu terrestre. Les organisations syndicales de MNS y sont fortement opposées et affirment le monopole des MNS pour l'encadrement de toutes les activités se déroulant en milieu aquatique.

Les approches des organisations des professionnels des métiers de la forme divergent sans surprise de celles des syndicats de maîtres nageurs. Pour elles, seules les activités aquatiques pratiquées dans un milieu où la profondeur de l'eau fait que les pratiquants n'ont pas pied devraient être réservées aux titulaires du diplôme de MNS. Les approches des deux milieux

---

<sup>36</sup> Au-delà de ces pistes, il convient de prendre en compte les recommandations applicables à la natation du rapport de la mission d'évaluation de la politique ministérielle de formation et de certification aux métiers du sport et de l'animation (cf. supra).

<sup>37</sup> Pour l'activité « marche aquatique », le ministère chargé des sports (DS/DSC) a par lettre du 5 novembre 2012 indiqué à la préfecture (DDCS) du Finistère la possibilité d'un encadrement à titre rémunéré par un titulaire d'un diplôme relevant des activités nautiques, le BP « activités nautiques », non MNS (en soulignant cependant l'intérêt de la détention complémentaire d'un BNSSA). Cf. la réponse en annexe 25.

<sup>38</sup> Comme c'est le cas pour les autres activités physiques et sportives (APS).

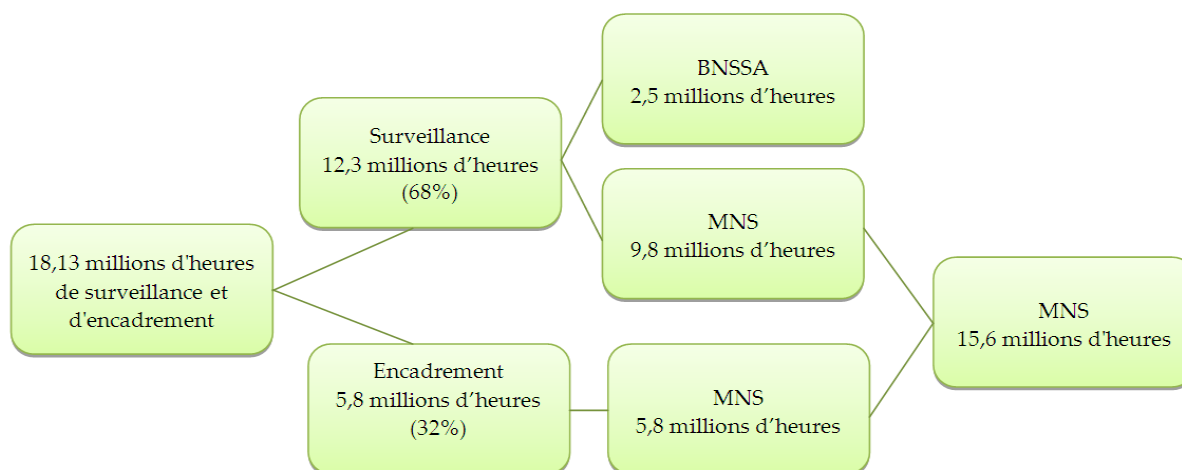
<sup>39</sup> Une modification des dispositions législatives en vigueur (loi du 24 mai 1951) serait alors nécessaire.

professionnels sont donc actuellement incompatibles et renvoient l'État à l'exercice de ses responsabilités.

### 3- L'emploi

#### 2.7- Données statistiques

Le CAFEMAS avait réalisé en 2013 une analyse de la relation emploi formation dans le secteur des activités aquatiques en France (non publiée). Le poids du secteur des activités aquatiques dans l'ensemble du champ des APS y apparaissait significatif puisqu'il représentait 11 280 emplois en équivalents temps pleins (1 607 heures annuelles), 18 051 salariés et 2 985 établissements avec une moyenne de personnels d'encadrement et de surveillance de 6 personnels par structure.

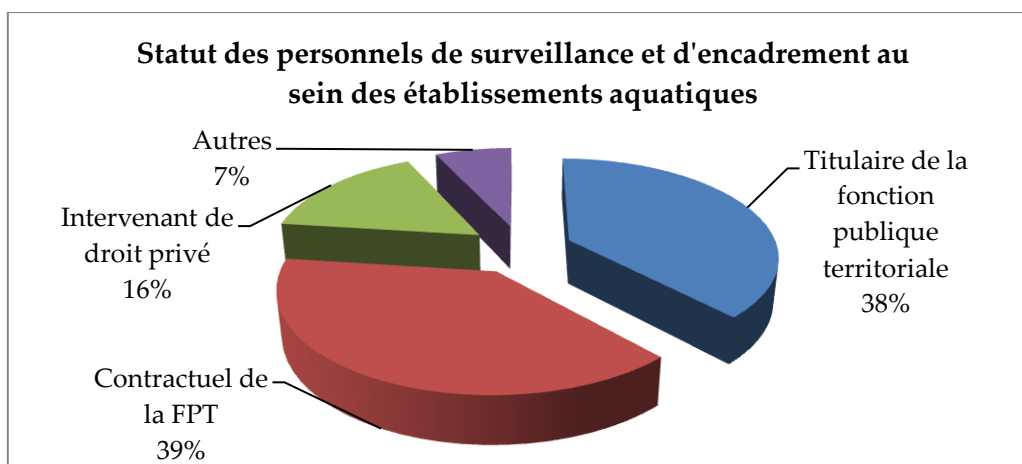


Les 18,13 millions d'heures de surveillance et d'encadrement rémunérées au sein des établissements aquatiques en France se répartissent en 68% pour la surveillance (12,3 millions d'heures) et 32% pour l'encadrement (5,8 millions d'heures). 73% des heures rémunérées sont réalisées par des personnels exerçant à la fois une activité de surveillance et une activité d'encadrement (soit près de 13,2 millions d'heures pour 11 000 personnels). 23% des heures correspondent à de la surveillance exclusivement (soit 4,2 millions d'heures pour 5 920 personnels).

Seules 4% des heures sont assurées exclusivement par des personnels dédiés à l'encadrement (soit près de 580 000 heures et 1 160 encadrants)<sup>40</sup>.

<sup>40</sup> Il importe de préciser que l'étude CAFEMAS ne prend pas en compte et ne comptabilise donc pas l'activité d'encadrement assurée au sein des clubs stricto sensu alors même que l'activité d'encadrement y est assurée pour une large part.

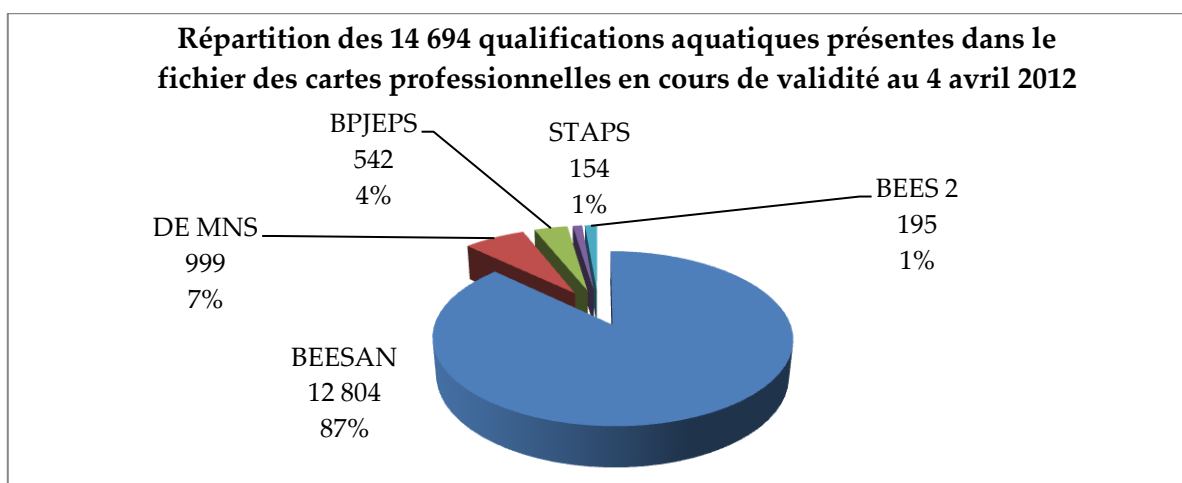
Schématiquement, l'estimation des emplois de surveillance et d'encadrement des activités aquatiques en France s'établissait ainsi en 2011 :



77% des 18 050 personnels de surveillance et d'encadrement des activités aquatiques en France sont titulaires ou contractuels de la fonction publique territoriale soit 13 898 salariés répartis en 6 859 titulaires et 7 040 contractuels.

16% des salariés sont des contractuels de droit privé, sachant que le pourcentage de structures privées ayant répondu à l'enquête (5%) est conforme à celui constaté sur l'ensemble des 2 985 établissements aquatiques.

Les personnels classés dans la partie « autres » (qui n'est pas toujours détaillée) sont des vacataires ou des CDD non positionnés dans la bonne catégorie pour l'essentiel.



Le terme de « qualification » correspond à chaque diplôme figurant sur la carte professionnelle de l'éducateur déclaré. De ce fait, un éducateur peut avoir plusieurs qualifications (BEESAN).

Le nombre d'éducateurs est donc inférieur aux 14 694 qualifications présentées dans ce graphique. Par catégorie, il y a bien un nombre d'éducateurs sachant qu'un éducateur n'a pas deux fois le même diplôme. Ainsi, on dénombre bien 12 804 BEESAN disposant d'une carte professionnelle.

## 2.8- L'organisation fédérale

### **Structuration interne de la FFN dans le domaine de la formation**

- Il existe une commission du développement territorial actuellement constituée de 8 élus et présidée par Jean-Jacques Beurrier, vice-président délégué, membre du bureau fédéral et président du comité régional d'Ile-de-France. André Zoucs, référent équipements et membre du comité directeur, en fait également partie.
- L'INFAN joue un rôle d'impulsion et d'animation du réseau des ERFAN.
- La DTN est également très directement impliquée dans la démarche de développement de l'emploi qualifié, rémunéré et déclaré, à travers notamment les interventions de 2 DTN adjoints chargés respectivement du suivi des CTS et du projet sportif fédéral et de la formation et du développement des pratiques.

## 2.9- Concours financiers alloués par le CNDS à la FFN

	2011		2012		2013	
	Nb emplois	Crédits alloués	Nb emplois	Crédits alloués	Nb emplois	Crédits alloués
<b>Emplois CNDS (part territoriale)</b>	121	846 315 €	125	842 490 €	107	794 482 €
<b>Aides ponctuelles (part territoriale)</b>	/	65 410 €	/	92 295 €	/	65 985 €
<b>% Part territoriale totale</b>	0,7%		0,7%		0,7%	
<b>Emplois Sportifs Qualifiés (Part nationale)</b>	1	12 000 €	0	0 €	0	0 €
<b>Total</b>	<b>122</b>	<b>923 725 €</b>	<b>125</b>	<b>934 785 €</b>	<b>107</b>	<b>860 467 €</b>

En 2013, 142 emplois (dont 35 au titre des aides ponctuelles à l'emploi) ont été soutenus par le CNDS pour un montant total de plus de 860 K€.

## 2.10- Convention cadre « emplois d'avenir »

Le 16 janvier 2014, le président de la FFN a signé avec la ministre chargée des sports une convention cadre en vue du développement des emplois d'avenir (cf. annexe 14) dans laquelle la fédération s'engage à favoriser à ce titre le recrutement d'au moins 100 jeunes dans les structures qui lui sont affiliées avant le 31 décembre 2014.



Ces recrutements doivent être effectués sous forme de contrats à durée déterminée (CDD) de 3 ans minimum ou de contrats à durée indéterminée (CDI). Les profils de postes sont administratifs (agent d'accueil, aide-comptable, secrétaire administratif) et sportifs (animateur sportif de club).

Dans ce cadre, la FFN bénéficiera en 2014 d'une aide du CNDS d'un montant de 12 000 € sur 4 ans pour financer un emploi sportif qualifié (ESQ) national « *accompagnement des emplois d'avenir* » (sur la part nationale).

Un « *guide méthodologique à l'usage des comités régionaux, départementaux et des clubs* » a été diffusé aux organes déconcentrés et aux clubs affiliés.

Le 7 juillet, la FFN (responsable INFAN) a indiqué à la mission qu'au 30 juin le nombre de conventions répertoriées par la fédération comme signées était de 35 mais serait selon elle de l'ordre de la cinquantaine.

## *2.11- L'emploi au sein des comités régionaux et des comités départementaux*

*Une stratégie volontariste de professionnalisation a été finalisée et une note a été diffusée aux comités régionaux et aux ERFAN.<sup>41</sup>*

- Une enquête de recensement des emplois au sein des comités régionaux et départementaux de natation a été effectuée par la FFN en 2013 avec notamment un questionnaire destiné à recenser l'emploi dans les clubs.
- Des éléments méthodologiques ont été également transmis aux dirigeants associatifs locaux (comités régionaux, comités départementaux, clubs)<sup>42</sup>.
- Fin 2013, 83 emplois (exerçant pour un volume horaire égal ou supérieur à un mi-temps) avaient été recensés par la FFN au sein de ses comités régionaux et départementaux<sup>43</sup>.

---

<sup>41</sup> Note d'opportunité du 27 mai 2013 concernant la stratégie de professionnalisation de la FFN, cf. annexe 27.

<sup>42</sup> Fiche projet « *Le déploiement du projet fédéral dans les territoires et l'accompagnement des acteurs fédéraux* » cf. annexe 28.

<sup>43</sup> DTN (Philippe Deléaval, DTN/A 20 mai 2014). Cette enquête d'octobre 2013, administrée auprès des comités régionaux, portait sur les comités régionaux et les comités départementaux.

EMPLOIS A 50% ET PLUS DU TEMPS					
REGION	Administratif	Développement	Formation	Entraînement	OBSERVATIONS
ALSACE	1			1	
AQUITAINE	1	2		2	
AUVERGNE	1	1	1	1	Devpt (synchro)
BOURGOGNE	1		1		
BRETAGNE	2		1		
CENTRE	4		1	1	
CHAMPAGNE-ARDENNE	1		1		
CORSE					
COTE D'AZUR	1		1		50% form et 50% devpt
DAUPHINE SAVOIE	3		1		3 Admin à mi-tps
FRANCHE-COMTE			2		
ILE DE FRANCE	4	4	1		Devpt ou Form
LANGUEDOC-ROUSSILLON	1		1		
LIMOUSIN	1	1	1	1	
LORRAINE	1		1		
LYONNAIS	1				
MIDI PYRENEES	1	1			
NORD PAS DE CALAIS	1	1	1	2	
NORMANDIE	2		1		
PAYS DE LA LOIRE	4	1	1	3	1 NC / 2 NAT SYNCH
PICARDIE	3		1		
POITOU CHARENTES	1	2	1		
PROVENCE	4		2		
<b>SOUS TOTAUX</b>	<b>39</b>	<b>13</b>	<b>20</b>	<b>11</b>	
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>83</b>				

Source FFN/ DTN juin 2014

## 2.12- Rôle spécifique de l'INFAN et des ERFAN en matière de formation et d'emploi

### 1/ ERFAN

Au début des années 2000,<sup>44</sup> la FFN a incité ses comités régionaux à créer des Ecoles Régionales de Formation aux Activités de la Natation (ERFAN). Cette démarche très volontariste était inspirée et animée notamment par le DTN de l'époque, Claude Fauquet, appuyé et conseillé par un CTS, Patrick Gastou.

Chaque convention a été cosignée par la FFN (président et DTN) et par le comité régional (président et CTR). La structure ainsi constituée a été clairement identifiée comme l'organisme de formation du CR concerné et doit accompagner les clubs, les comités régionaux et les comités départementaux dans la structuration, la professionnalisation et la pérennisation d'emplois.

<sup>44</sup> Lors de son AG à Rouen en mars 2004, la FFN a approuvé le texte fondateur de ce dispositif.

Le président de l'ERFAN est le président du comité régional. Son responsable pédagogique est un CTR (en règle générale, le CTR coordonnateur<sup>45</sup>). 16 CTR remplissent actuellement cette fonction auprès de 23 ERFAN (tous les CR, notamment ceux de la Corse et d'outre-mer, n'en étant pas dotés). Leur responsabilité administrative est le plus souvent confiée à un personnel salarié par le CR ou par la structure qui est déclaré comme organisme de formation auprès des services compétents du ministère du travail.

Les ERFAN ont pour obligation d'adresser à la FFN les bilans pédagogique et financier portant sur l'année écoulée (avant le 31 janvier de l'année suivante) ainsi que le plan régional annuel de formation pour l'année à venir (avant le 31 octobre de l'année en cours). Ces dispositions avaient pour objet de construire et de faire vivre, au-delà de contacts ponctuels entre les échelons national et régional, un véritable réseau.

Leur activité est fort diversifiée d'une région à une autre et il est difficile, en l'état actuel, d'en avoir une perception d'ensemble dans la mesure où, d'une part les remontées annuelles d'informations mentionnées ci-dessus ne s'effectuent pas toujours, d'autre part l'INFAN (cf. infra) éprouve de réelles difficultés à jouer un rôle de tête de réseau que ses textes constitutifs ne lui confèrent pas de manière explicite.

La mission a sollicité et obtenu des présidents des comités régionaux du Centre<sup>46</sup> et de l'Île-de-France<sup>47</sup> ainsi que du trésorier du comité régional du Nord-Pas-de-Calais<sup>48</sup> des comptes-rendus d'activité et financiers. L'exploitation des données fournies montre que les 3 ERFAN ont conduit un ensemble d'actions notamment dans le domaine des formations fédérales mais que leurs volumes d'activité et les ressources générées restent assez réduites.

L'ERFAN du Centre a formé au cours de la saison sportive 2012/2013 479 stagiaires issus de clubs de la région Centre et 119 stagiaires issus de clubs hors région pour un volume de 8 402 heures stagiaires. Les formations concernées étaient des formations d'officiels, de dirigeants et de cadres, d'assistants évaluateurs et d'évaluateurs ENF<sup>49</sup>, ainsi que des formations dites fédérales (assistant club, brevets fédéraux des 1<sup>er</sup>, 2<sup>ème</sup>, 4<sup>ème</sup> degrés, éducateur « *Aquasanté* »), des formations d'État (BPJEPS activités aquatiques et de la natation en partenariat avec le CREPS de Bourges) ainsi que d'autres formations (formation complémentaire équivalence brevets fédéraux BF 1,2 et 3, formations au BNSSA, formations secourisme en partenariat avec l'école de secours et de sauvetage de Tours).

L'analyse des documents financiers fournis montre un déficit de -12.225 € au 31 décembre 2013 correspondant à des montants totaux assez peu élevés<sup>50</sup>. Si l'adossement de l'ERFAN au comité régional Centre permet de prendre en charge le déficit, le modèle économique apparaît peu performant.

---

<sup>45</sup> Exception faite, à l'heure actuelle, des régions Centre, Franche-Comté, Midi-Pyrénées, Picardie, Provence (site internet FFN 10 avril 2014).

<sup>46</sup> Michel Sauget, par ailleurs secrétaire général de la FFN.

<sup>47</sup> Jean-Jacques Beurrier, par ailleurs vice-président délégué de la FFN.

<sup>48</sup> Jean-Paul Vidor, par ailleurs trésorier général de la FFN.

<sup>49</sup> Formations (ENF 1 et 2, ENF 3 eau libre, ENF 3 natation course) pour lesquelles la CTR du Centre était la formatrice (11 jours d'intervention).

<sup>50</sup> Charges : 66.017 € - produits : 53.792 €, la participation des stagiaires ne représentant que 31.088 €. Les salaires permanents s'établissent à 24.701 €.

L'ERFAN d'Ile-de-France prévoit pour 2014 un résultat financier légèrement déficitaire (-4.910 €)<sup>51</sup> mais il bénéficie de deux subventions publiques sur crédits CNDS (21.000€ + 8.220€ au titre du PSE) et d'une subvention du conseil régional d'Ile-de-France (25.343 €), soit un total de 54.563 € correspondant à plus de 55% du total des produits. Par ailleurs, ses comptes constituent un sous-ensemble de ceux du comité régional (d'un montant de 1.309.206 €).

L'ERFAN du Nord-Pas-de-Calais présente pour les trois derniers exercices comptables une situation contrastée. Celui de 2010-2011 a été excédentaire (+ 6 256 €) comme celui de 2011-2012 (qui l'a été de manière nettement plus importante : +30.494€) alors que celui de 2012-2013 a enregistré un déficit de -30.129€. Un examen attentif montre que l'excédent puis le déficit sont directement liés aux montants des concours financiers attribués par l'État (ministère chargé des sports) en particulier en matière d'emploi (CNDS, DR).

L'analyse de la situation de ces trois ERFAN montre des volumes d'activité encore relativement réduits et de réelles difficultés à construire des modèles économiques stables à défaut d'être performants. D'une manière générale, ces établissements ont du mal à faire face aux coûts chargés d'un permanent dont la présence apparaît cependant nécessaire à leur performance et à l'efficacité de leurs interventions.

## 2/ INFAN

De manière quelque peu paradoxale, l'institut national de formation aux activités de la natation (INFAN) a été créé plusieurs années après l'apparition des premières ERFAN dans le paysage de la formation. Il compte actuellement deux salariées, une responsable administrative et pédagogique recrutée il y a un an et une chargée de mission.

Afin d'harmoniser leur organisation et leur fonctionnement, une charte a été validée en 2007 par le comité directeur de la FFN. Elle met en avant le fait que ces écoles sont « *l'outil structurant de cette politique nationale (de formation et de développement)[...] Elles sont le lieu privilégié des formations fédérales, mais également partenaires de la formation professionnelle* ».

La commission correspondante est celle de la formation.<sup>52</sup>

Après avoir été longtemps dirigé par un CTS,<sup>53</sup> l'institut l'est depuis début 2013 par une salariée de droit privé de la FFN.

Il semble qu'il y ait désormais une volonté de la fédération de réorganiser le service en fusionnant le secteur formation de la DTN et l'INFAN pour aboutir à une seule entité (le DTN ne s'est pas exprimé devant la mission sur ce point manifestement sensible).

Les rapporteurs considèrent que la stratégie et les contenus pédagogiques doivent rester maîtrisés par la DTN compte tenu de l'articulation notamment entre la formation et la performance.

---

<sup>51</sup> Charges : 103.913 € - produits : 99.003 €.

<sup>52</sup> Elle est présidée depuis 2012 par Patrick Gastou, ancien CTS, qui n'est pas membre du comité directeur de la FFN. L' élu référent au sein du comité directeur est Jean-Jacques Beurrier, président de la commission de développement territorial qui peut traiter ponctuellement des sujets liés à la formation.

<sup>53</sup> C'est le précédent DTN, Christian Donzé, qui avait souhaité mettre fin à la présence d'un CTS à la tête de l'institut.

Malgré les réels efforts manifestés par les deux responsables actuels pour assurer en continu des complémentarités, les territoires respectifs sont assez complexes à délimiter avec précision. Si les élus et les techniciens concernés savent faire preuve d'intelligence collective au service des clubs et des pratiquants, l'organisation pourrait toutefois se révéler efficace.

Pour sa part, l'actuelle responsable affiche clairement sa volonté de faire tenir à l'institut un rôle de tête de réseau vis-à-vis des ERFAN.

Le programme prévisionnel de formation 2014 de l'INFAN est le suivant :

	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Aout	Sept	Octobre	Novembre	Décembre
<b>Formations sportives</b>												
BF4 CIAA pluridisciplinaire					19 au 21	30 au 02			08 au 10			
DESJEPS disciplinaire réservé BF 5									22 au 26		03 au 07	08 au 12
BF4 disciplinaire												
<b>Formations Sportifs de Haut Niveau</b>												
BNSSA – PSE 1	Mise en œuvre selon besoins et calendriers sportifs des disciplines											
Autres formations												
<b>Formations Dirigeant</b>												
Colloque National Equipement				10 avril								
Formations Itinérantes					INFAN	REGION				REGION	REGION	REGION
<b>Formations Fédérales Spécifiques</b>												
Educateur Aqua Santé			Semaine 1 17 au 21	Semaine 2 07 au 11			Certification					
Préparation Athlétique									29 au 01			
<b>Formations continues de cadres</b>												
Open Mufe			20 au 21									
Salariés CR, CD, ERFAN			26 mars		12 au 16							
CTS			26 mars									
<b>Autres actions / Regroupements</b>												
Groupes de mutualisation												
Séminaire ERFAN					23 mai							

S'agissant des diplômes, le BP JEPS est suivi actuellement par les ERFAN (souvent en lien avec les CREPS) et non par l'INFAN.

Concernant le DE JEPS, les situations sont différentes selon les disciplines : pour la natation course, l'initiative est laissée aux ERFAN compte-tenu du nombre de candidats potentiels et pour les autres disciplines (eau libre, natation synchronisée, plongeon, water-polo), l'initiative revient à l'INFAN.

Concernant le DES JEPS, l'institut travaille actuellement avec le ministère et le CREPS d'Auvergne sur la liste d'aptitude aux fonctions de DTN.

Le budget prévisionnel 2014 de l'INFAN est présenté dans le tableau ci-dessous :

INFAN - BUDGET PREVISIONNEL 2014			
RESSOURCES	MONTANT	DEPENSES	MONTANT
Aides à l'emploi - CNDS (Resp Adm Péda - Coordo Emploi d'Avenir)	12 000,00 €	Frais fonctionnement INFAN	173 500,00 €
Taxe d'apprentissage 2014	- €	Locaux + charges	24 500,00 €
Mutuelle des Sportifs	50 000,00 €	Charges de personnels	149 000,00 €
AGEFOS PME (actions collectives nationales)	4 000,00 €	Chargée de Mission (remboursement salaire SS amét maladie)	62 000,00 €
Séminaire ERFAN	3 000,00 €	Responsable Administrative et Pédagogique	72 000,00 €
Formation dirigeants employeurs	1 000,00 €	Assistante INFAN	15 000,00 €
Vente outils pédagogiques	1 250,00 €	Frais liés à la mise en œuvre des formations INFAN	40 500,00 €
DVD préparation athlétique (50 x 25 € TTC)	1 250,00 €	Déplacements	6 000,00 €
Vente diplômes et étiquettes sécurisés (300 x 5 €)	1 500,00 €	Hébergements	5 000,00 €
Inscriptions formations stagiaires	98 850,00 €	Restauration	3 000,00 €
Formation DESJEPS liste d'aptitude du DTN (4 stagiaires x 1500 €)	6 000,00 €	Intervenants	26 500,00 €
Formation nationale EAS (10 stagiaires x 1200 €)	12 000,00 €	Aide financière ERFAN "formation NFS/ MDS" (4 x 4000 €)	16 000,00 €
Formation "OPEN MUFE" (10 stagiaires x 210 €)	2 100,00 €	Bourse fédérale EAS (10 x 800 €)	8 000,00 €
Formation continue CTS (25 stagiaires x 130 €)	3 250,00 €	Conception d'outils Communication :	6 000,00 €
Formation BF4 CIAA (15 stagiaires x 1000 €)	15 000,00 €	Plaquette de présentation de l'INFAN	3 000,00 €
Formation dirigeants (5 sessions x 20 stagiaires x 20 €)	2 000,00 €	Conception graphique et impression	3 000,00 €
Formation Préparation Athlétique (15 stagiaires x 500 €)	7 500,00 €	Plaquette financement des formations	3 000,00 €
Formation DESJEPS - réservé BFS (15 stagiaires x 2000 €)	30 000,00 €	Conception graphique et impression	3 000,00 €
Formation tuteurs (12 stagiaires x 500 €)	6 000,00 €	Fonds Fédéraux	76 400,00 €
Formations SHN (2 stagiaires x 2500 €)	5 000,00 €		
Formations BF4 NC- NS-WP (10 stagiaires x 1000 €)	10 000,00 €		
<b>TOTAL :</b>	<b>244 000,00 €</b>	<b>TOTAL :</b>	<b>244 000,00 €</b>

Charges valorisées dans budget INFAN  
Financées par budget fédéral

Part financement fédéral pour équilibrer le budget INFAN : 76 400,00 €  
soit 31,31 %

(source FFN)

S'il n'y a pas d'autonomie juridique et financière de l'INFAN, il fait toutefois l'objet d'un compte séparé dans la présentation des comptes 2014 de la FFN.

Son équilibre financier est assuré actuellement par les concours financiers alloués d'une part par le CNDS (12.000 € au titre de l'aide à l'emploi), d'autre part par la FFN (76.400€), l'ensemble représentant plus du tiers du budget (36%).

Comme pour les ERFAN, le modèle économique de l'INFAN apparaît fragile en raison notamment de la part des frais de fonctionnement (71%)<sup>54</sup> mis à sa charge alors que les locaux sont ceux de la FFN et les personnels des salariés de la FFN.

<sup>54</sup> 173.500 € pour les locaux et 244.000 € pour les salaires.



MINISTÈRE DE LA VILLE, DE LA JEUNESSE ET DES SPORTS

INSPECTION GÉNÉRALE DE LA JEUNESSE ET DES SPORTS

# RAPPORT RELATIF A LA FEDERATION FRANCAISE DE NATATION ANNEXES

Rapport établi par

Thierry MAUDET

Yann DYÈVRE

Inspecteur général de la jeunesse  
et des sports

Inspecteur général de la jeunesse  
et des sports

**Annexe 1. Lettre du chef du service de l'IGJS du 30 janvier 2014 désignant les rapporteurs, Messieurs Yann Dyèvre et Thierry Maudet**

**Annexe 2. Lettre du chef du service de l'IGJS au président de la FFN du 31 janvier 2014**

**Annexe 3. Cahier des charges de la mission**

**Annexe 4. Liste des personnes rencontrées**

**Annexe 5. Liste des rapports établis par l'IGJS sur la FFN**

**Annexe 6. Lettre du président de la FFN et réponse de l'IGJS**

**Annexe 7. Glossaire**

**Annexe 8. Lettre de rappel du 18 mars 2014 de la FFN (*signée du SG*) aux présidents des CR relative à l'envoi des comptes financiers**

**Annexe 9. Convention FFN/CR Auvergne sur le prêt consenti**

**Annexe 10. Projet fédéral : « *Olympiade Rio de Janeiro 2013-2017* », version du 15 novembre 2013**

**Annexe 11. Les quotas et les sportif(ve)s inscrit(e)s sur les listes ministérielles (note du DTN à la mission du 26 juin 2014)**

**Annexe 12. Clubs dits de haut niveau : réponses au questionnaire de la mission (*Olympic Nice natation*)**

**Annexe 13. Convention relative à un pôle France de natation course (convention FFN/ Pôle France/ Comité régional) signée avec le *cercle des nageurs de Marseille* (CNM)**



**Annexe 14. Lettre du 1<sup>er</sup> juillet 2013 de la FFN (*cosignée président/DTN*) au ministère chargé des sports (direction des sports) sur la révision du PES 2013-2017**

**Annexe 15. Primes de résultats (note du DTN à la mission du 26 juin 2014)**

**Annexe 16. Assurances - protection des sportifs de haut niveau**

**Annexe 17. Convention sportifs de haut niveau/ FFN**

**Annexe 18. Budgets consacrés au secteur médical par la FFN. Eléments comparatifs:**

- Fédération française de boxe
- Fédération française d'escrime
- Fédération française de judo et disciplines associées

**Annexe 19. Données relatives aux normes et aux ratios de sportifs de haut niveau et d'espoirs ayant bénéficié d'une surveillance médicale réglementaire (SMR) complète**

**Annexe 20. Lutte contre le dopage :**

- 1. Audition du président de la FFN par la commission d'enquête sur la lutte contre le dopage (CR de l'audition du 22 mai 2013)**
- 2. Document Power Point FFN : la natation et la lutte antidopage (2014)**

**Annexe 21. Comité de pilotage des activités de la natation et lettre du directeur des sports à l'Andes du 1<sup>er</sup> février 2013 (relative au comité de pilotage des activités de la natation)**

**Annexe 22. Note technique de la DTN en lien avec la stratégie de formation par de la FFN (mars 2014)**

**Annexe 23. Circulaire MEN/Dgesco du 7 novembre 2011« Enseignement dans les premier et second degrés») - BO n° 28 du 14 juillet 2011**

**Annexe 24. Notice technique annexée à la circulaire MEN/Dgesco du 7 novembre 2011 « Enseignement dans les premier et second degrés») - BO n° 28 du 14 juillet 2011**

**Annexe 25. Dossier de présentation de l'opération « Archi m'aide »**

**Annexe 26. Lettre du 5 novembre 2012 du directeur des sports au préfet du Finistère (DDCS) sur l'activité « marche aquatique »**

**Annexe 27. Convention-cadre entre l'Etat et la FFN en vue du développement des « Emplois d'avenir »**

**Annexe 28. Note d'opportunité du 27 mai 2013 de l'INFAN concernant la stratégie de professionnalisation de la FFN**

**Annexe 29. Fiche projet INFAN-FFN : « Le déploiement du projet fédéral dans les territoires et l'accompagnement des acteurs fédéraux » (27 mai 2013).**

**Annexe 30. Nat'Event Organisation (SAS NEO) : statuts mis à jour le 1<sup>er</sup> mars 2013**

**Annexe 31. Convention pluriannuelle d'objectifs (CPO) 2009-2012**

**Annexe 32. Convention annuelle d'objectifs (CO) 2013**

**Annexe 33. Convention pluriannuelle d'objectifs (CPO) 2014-2017**

**Annexe 34. Lettres post-CO 2010, 2011, 2012, 2013 et 2014**

**Annexe 35. Conseillers techniques sportifs (CTS) : trombinoscope**

**Annexe 36. Contrat de partenariat FFN-société Tyr sport Inc de 2012 (extrait)**

**Annexe 37. Etude statistique globale sur les CTS de la FFN**

**Annexe 38. Directives techniques nationales 2013-2017**

**Annexe 39. Liste et composition des 20 commissions fédérales (*avec cadres de la DTN référents*)**

**Annexe 40. Conseillers techniques sportifs (CTS) : « *Bulletin de liaison CTS FFN* » (semaines 9, 10, 50)**

**Annexe 41. Conseillers techniques sportifs (CTS) : classement par âge**

**Annexe Complémentaire. Cadre juridique relatif au cumul d'activités applicable aux fonctionnaires et assimilés**



## **Annexe 1**

**Lettre du chef du service de l'IGJS du 30 janvier 2014 désignant les rapporteurs, Messieurs Yann Dyèvre et Thierry Maudet**



MINISTÈRE DES SPORTS, DE LA JEUNESSE,  
DE L'ÉDUCATION POPULAIRE ET DE LA VIE ASSOCIATIVE

Paris, le 30 JAN. 2014

INSPECTION GÉNÉRALE  
DE LA JEUNESSE ET DES SPORTS

Le Chef du service 14 - 046

Note à l'attention de

Monsieur le directeur du cabinet

**Objet :** Programme de travail 2014 – Mission de contrôle de la fédération française de natation (revue permanente des fédérations)

Je souhaite porter à votre connaissance que j'ai désigné MM. Thierry MAUDET et Yann DYEUVRE, inspecteurs généraux de la jeunesse et des sports pour effectuer la mission de contrôle de la fédération française de natation.

Cette mission qui figure dans les propositions que je vous ai adressées pour le programme de travail 2014 de l'inspection générale de la jeunesse et des sports 2014 et que vous m'avez autorisé à diligenter dès à présent, s'inscrit dans le cadre de la revue permanente des fédérations.



Hervé CANNEVA





## **Annexe 2**

**Lettre du chef du service de l'IGJS au président de la FFN du 31 janvier  
2014**



MINISTÈRE DES SPORTS, DE LA JEUNESSE,  
DE L'ÉDUCATION POPULAIRE ET DE LA VIE ASSOCIATIVE

Paris, le 31 JAN. 2014

Inspection générale  
de la jeunesse et des sports

*Le chef du service*

IGJS HC/CF n° 14 - 062

Monsieur le Président,

Je souhaite porter à votre connaissance qu'une mission de contrôle relative à la fédération française de natation figure au programme de travail de l'inspection générale de la jeunesse et des sports pour 2014.

Pour réaliser cette mission qui s'inscrit dans le cadre de la revue permanente des fédérations sportives conduite par l'inspection générale de la jeunesse et de sports, j'ai désigné MM. Yann DYEUVRE et Thierry MAUDET, inspecteurs généraux de la jeunesse et des sports, qui ne manqueront pas de prendre contact avec vous dans les meilleurs délais.

Je me tiens prêt à vous apporter les précisions et compléments d'information que vous souhaiteriez obtenir à propos du déroulement de la mission.

Veuillez agréer, Monsieur le Président, l'assurance de ma considération distinguée.



Hervé CANNEVA

Monsieur Francis LUYCE  
Président de la fédération française de natation  
14, rue Scandicci  
93508 PANTIN CEDEX

*Copie : -M. Thierry MOSIMANN, directeur des sports  
- M. Lionel HORTER, directeur technique national*



## **Annexe 3**

### **Cahier des charges de la mission**



# Revue permanente des fédérations sportives

## Fédération française de natation (FFN)

### Cahier des charges

Le programme de travail pour 2014 de l'inspection générale de la jeunesse et des sports prévoit la réalisation, au titre de la revue permanente des fédérations, d'une mission de contrôle relative à la fédération française de natation.

Par lettre du 30 janvier du chef du service, cette mission a été confiée à MM. Thierry MAUDET et Yann DYÈVRE, inspecteurs généraux de la jeunesse et des sports.

#### Objet de la mission

Conformément au référentiel de travail de l'IGJS relatif aux missions de contrôle des fédérations sportives réalisées au titre de la revue permanente, la mission se fixe les trois objectifs prioritaires suivants :

- Contrôler les conditions de mise en œuvre par la fédération des missions de service public que lui confie l'Etat;
- Vérifier la bonne utilisation des concours financiers du ministère chargé des sports ;
- Examiner l'activité des agents de l'Etat placés auprès de la fédération.

Pour répondre à ces objectifs, les rapporteurs examineront les trois points suivants :

#### *1) Missions et activités de la fédération*

- développement général de la pratique de la natation : évolution des effectifs et autres types de participation, politique de développement, schéma directeur des équipements, types de clubs, répartition territoriale... ;
- fonction sociale et éducative de la pratique sportive : prise en compte des publics prioritaires (femmes, jeunes, publics en difficulté, personnes handicapées...);
- sport de haut niveau : résultats obtenus et perspectives, parcours d'excellence sportive (PES), dispositifs de suivi socioprofessionnel... ;
- rayonnement international : place de la France dans les instances internationales, organisation de compétitions internationales en France... ;
- politique de sport et santé : politique de développement de la natation comme facteur de santé, qualité du suivi médical des sportifs de haut niveau, dispositif relatif à la préservation de la santé des pratiquants, engagement dans la lutte antidopage... ;
- formation et emploi : politique de formation des dirigeants, des entraîneurs et des encadrants, dispositif de certification professionnelle (diplômes d'Etat, CQP, TFP), articulation avec les diplômes fédéraux...

## **2) Gouvernance, organisation et fonctionnement démocratique de la fédération**

- conformité des statuts avec les dispositions obligatoires prévues par le code du sport : respect des cadres législatifs et réglementaires relatifs à l'égalité hommes/femmes, fonctionnement des organes dirigeants, transparence dans le fonctionnement démocratique, contentieux récents ou en cours... ;
- obligations découlant de l'agrément et de la délégation : charte éthique, organisation des compétitions, règles techniques... ;
- relations de la fédération avec les organes déconcentrés et avec les clubs : relations financières et de gouvernance, circuits de la prise et du paiement des licences, services rendus aux clubs... ;
- relations avec le secteur professionnel : nature des rapports, solidarité financière entre le monde professionnel et le monde amateur, évolutions marquantes du secteur professionnel...

## **3) Relation contractuelle avec l'Etat, moyens humains et financiers de la fédération**

- situation financière de la fédération : analyse des résultats annuels de la fédération, situation bilantielle, dépendance à l'égard de l'Etat, développement des ressources propres... ;
- analyse de la convention d'objectifs : évolutions du montant et de sa répartition, objectifs de la convention, indicateurs de performance... ;
- moyens humains de la fédération : effectif des cadres techniques fédéraux et des conseillers techniques sportifs (CTS), missions, répartition, démarche de formation, organisation du management des cadres, évaluations... ;
- transparence de la gestion : règlement financier, qualité du suivi financier, vérification par sondage d'éléments comptables relatifs à la convention d'objectifs...

### **Points particuliers**

La mission portera notamment une attention particulière aux points suivants :

- Analyse de la part et de la place au sein de la FFN des 5 disciplines pour lesquelles elle a reçu délégation (natation course, natation synchronisée, eau libre, plongeon, water-polo) s'agissant notamment de la répartition des moyens humains et financiers
- Apprentissage de la natation (équipements, encadrement, financements, plans d'amélioration...)
- Accès aux équipements et aux sites de pratique de la natation : enjeux, réalités, perspectives
- Optimisation des interventions des personnels exerçant des missions de CTS placés auprès de la FFN par le ministère
- Analyse du rôle de la FFN au sein du conseil interfédéral des activités aquatiques (CIAA)



## Méthode de travail

La mission d'inspection et de contrôle analysera les sources documentaires directement disponibles et celles transmises par les responsables élus et techniques qu'elle aura sollicités.

La mission procédera notamment aux auditions des personnes suivantes :

- Directeur des sports et collaborateurs chargés du suivi de la FFN
- Ancien directeurs des sports et de la préparation olympique
- Directeur général du CNDS et collaborateurs
- Président de la FFN
- Vice-présidents délégués de la FFN chargés du haut niveau et de la formation
- Secrétaire général et trésorier de la FFN
- Directeur général de la FFN
- DTN et DTNA (3) de la FFN
- Directeurs des 5 disciplines de la FFN
- Encadrement de la mission d'optimisation de la performance (MOP)
- Inspectrice coordinatrice de la natation
- Responsables de clubs partenaires de la FFN et bénéficiaires d'un contrat de préparation olympique
- Responsables d'équipements aquatiques
- Association des maires de France (AMF)
- CNFPT (responsable sports)
- ANDES
- Membres du CIAA (président fédération française de sauvetage et de secourisme et président fédération française de triathlon)
- Conseil national de sport (CNS) : président de la CERFRES
- Ministères concernés (intérieur, éducation nationale, enseignement supérieur et recherche)

A l'issue de sa rédaction, le projet de rapport sera transmis au président de la FFN dans le cadre d'une procédure contradictoire.

Le rapport définitif devrait être remis dans le courant du mois de juillet 2014.



## **Annexe 4**

### **Liste des personnes rencontrées**



### Liste des personnes auditionnées par la mission

11 février 2014 : **DS/DSA1/ bureau du sport du haut niveau et des fédérations sportives** : Audrey **Pérusin**, chef de bureau, Béatrice **Normand**, chargée d'études et d'évaluation, Bâbak **Amir-Tahmasset**, chargé d'études et d'évaluation

12 février : **CNDS** : Jean-François **Guillot**, directeur général, Agathe **Barbieux**, chef du département des financements déconcentrés (DeFiDec), Nathalie **Gautraud**, chef du département des subventions d'équipement (DSE), Nadine **Feindel**, chargée de mission DSE, Claire **Tocher**, chargée de mission contrôle interne et systèmes d'information

12 février : **DS** : Claudie **Sagnac**, adjointe au directeur des sports, Dominique **Charré**, sous-directeur de la vie fédérale et du sport de haut niveau (SDA), France **Poret-Thumann**, sous-directrice de l'action territoriale, du développement des politiques sportives et de l'éthique du sport (SDB)

12 février : **DS/ centre de gestion opérationnelle des conseillers techniques sportifs (CGO CTS)** : Marie-Christine **Dewailly**, chef de mission et Denis **Avdibegovic**, adjoint

12 février : **DS/DSB1/ bureau du développement des pratiques sportives, de l'éthique sportive et des fédérations multisports et affinitaires** : Sylvie **Mouyon-Porte**, chef de bureau, Mathilde **Gouget**, adjointe, Sidonie **Folco**, Andrew **Botheroyd**

12 février : **DS/DSB2/ bureau de la protection du public, de la promotion de la santé et de la prévention du dopage** : Laurent **Villebrun**, adjoint

21 février : **DSA4/ bureau du sport professionnel et de l'économie du sport** : Dimitri **Grygowski**, chef de bureau et Sabine **Foucher**, adjointe

21 février : **DSB3/ bureau des équipements sportifs** : Denis **Roux**, chef de bureau, Bernard **Verneau**, adjoint, Christian **Moisan**, adjoint

7 mars : INSEP/ **MOP** : Florian **Rousseau**, adjoint

14 mars : **DSC/ sous-direction de l'emploi et des formations** : Vianney **Sevaistre**, sous-directeur

14 mars : **DSC1 /bureau des métiers, des diplômés et de la réglementation** : Laure **Dubos**, chef de bureau et Renée **Ayma**

14 mars : **DSC2 /bureau de la coordination des certifications et du service public de formation** : Thibault **Despres**, adjoint

20 mars : Francis **Luyce**, président de la FFN, en présence Jean-Paul **Vidor**, trésorier général

21 mars : Lionel **Hortier**, DTN de la FFN

26 mars : Patrice **Cassagne**, DTN/A, directeur de la natation course

27 mars : Gilles **Emptoz Lacote**, directeur du plongeon

27 mars : David **Nolot**, DTN/A formation et développement

28 mars : Bernard **Boullé-Giammateï**, responsable réseau piscines de la Ville de Paris, ancien DTN/A de la FFN

28 mars : Philippe **Dumoulin**, DTN/A, sport de haut niveau

31 mars : Jean-Paul **Vidor**, trésorier général

31 mars : Louis-Frédéric **Doyez**, directeur général de la FFN

31 mars : Pierre **Volant**, directeur financier (DG/FFN)

2 avril : Patrick **Deleaval**, DTN/A suivi des cadres techniques et du projet sportif fédéral

2 avril : Sylvie **Neuille**, directrice de la natation synchronisée

3 avril : Michel **Sauget**, secrétaire général de la FFN, président du comité régional du Centre

3 avril : Jean-Jacques **Beurrier**, vice-président délégué, chargé des pratiques non compétitives et de la formation, président de la commission de développement territorial, président du comité régional d'Ile-de-France

3 avril : Catherine **Arribe**, responsable administrative et pédagogique de l'INFAN

7 avril : Stéphane **Lecat**, directeur de l'eau vive

8 avril : Julien **Issoulié**, directeur du water-polo

16 avril : Catherine **Ribaud**, ancienne directrice de la natation synchronisée, chargée de mission auprès du DTN/A formation

18 avril : Adrien **Chandou**, responsable marketing-communication (DG/FFN)

18 avril : Joachim **Arphand**, responsable du service territoires et équipements (DG/FFN)

18 avril : Jean-Pierre **Cervetti**, médecin coordonnateur (service médical de la FFN)

20 avril : Jean-Paul **Cléménçon**, ancien DTN de la FFN

30 avril : Claude **Fauquet**, ancien DTN de la FFN

13 mai : **DEGESCO/MEN** : Gilles **Collet** (*direction générale de l'enseignement scolaire/ bureau des écoles*) Bertrand **Cavayé** (*direction générale de l'enseignement scolaire/ bureau des collèges*) , Christian **Audeguy** (*direction générale de l'enseignement scolaire/ bureau des actions éducatives, culturelles et sportives*)

14 mai : Marc **Crousillat**, président de la ligue promotionnelle de water-polo

20 juin : Bertrand **Jarrige**, IGJS, ancien directeur des sports (ministère chargé des sports)

28 juin : Fabien **Canu**, IGJS, ancien directeur de la préparation olympique et paralympique (POP)

.....

**Liste des personnes ayant adressé une contribution en réponse à la demande formulée par la mission**

Daniel **Vailleau**, universitaire, docteur en Staps, spécialiste de la natation

Martine **Groheux**, IPJS, inspectrice coordonnatrice des activités de la natation

Patrice **Prokop**, ancien DTN de la FFN

Richard **Papazian**, président de l'Olympic Nice Natation

Fabrice **Pellerin**, EN natation course, pôle France Nice

Paul **Leccia**, président du Cercle des Nageurs de Marseille

Romain **Barnier**, EN en chef équipe de France, pôle France Marseille



## **Annexe 5**

### **Liste des rapports établis par l'IGJS sur la FFN**



### Liste des rapports établis par l'IGJS sur la FFN

1) *Rapport d'enquête sur la fédération française de natation*, 1974, 41 pages (28 préconisation)

René **Bazennerye**, inspecteur général de la jeunesse et des sports et M. **Fontbonne**, chargé de mission d'inspection générale

*Nota* : ce rapport demandait qu'une nouvelle mission d'IG ait lieu dès l'année suivante

2) *Evaluation et suivi du dispositif des conventions d'objectifs de la direction des sports/ la fédération française de natation*, 1994, 39 pages.

Jacques **Brugnon**, inspecteur général de la jeunesse et des sports

1) *Rapport relatif au fonctionnement de la fédération française de natation*, 1998, 93 pages (25 annexes)

Gérard **Courtal**, chargé de mission d'inspection générale (IGJS)



## **Annexe 6**

### **Lettre du président de la FFN et réponse de l'IGJS**



Reçu le 17 OCT. 2014 - 99

Le Président

**MSJEPVA**  
**Monsieur Hervé CANNEVA**  
**Chef de Service de l'Inspection Générale**  
**95, Avenue de France**  
**7650 PARIS cedex 13**

Pantin, mercredi 15 octobre 2014

**Nos réfs : FL/LFD**

Monsieur le Chef de service,

Nous avons bien reçu et lu avec attention le rapport et les annexes de la mission de contrôle relative à la Fédération Française de Natation, réalisés par Messieurs Yann Dyère et Thierry Maudet, inspecteurs généraux de la jeunesse et des sports.

Il revient d'abord de saluer le travail conséquent induit par ces productions et le sérieux avec lequel leur mission a été menée. Cette production administrative est une illustration percutante de la démarche étatique de conceptualisation de l'organisation d'un sport en France. Les constats et recommandations des hauts fonctionnaires, même s'ils se fondent sous cet angle spécifique, correspondent, d'une manière générale, bien à nos propres visions, ambitions et projets.

Vous nous invitez dans le cadre d'une procédure contradictoire à formuler d'éventuelles observations. Notre proposition n'est pas de nuancer, voire de contredire, ça ou là une observation qui pourrait être perçue comme infondée ou injuste. Il s'agit davantage, de manière plus positive pour en tirer le meilleur profit en termes de leviers d'amélioration, de travailler à ce que chaque recommandation se traduise pour notre fédération par une action concrète, dépassant ainsi la simple et seule incantation.

Nous souhaiterions ainsi prendre le soin et le temps de nous réunir afin de transformer chaque recommandation en actions. Il apparaît en effet que ce serait l'utilisation la plus optimale - et la plus valorisante- que nous pourrions offrir ensemble à la production de vos services. Cela permettrait une concrétisation vivante de ce travail et éviterait qu'il soit trop rapidement archivé.

Nous vous informons dès lors nous nous attelons à convertir le rapport en plan d'action et de lui en donner une force exécutoire par une adoption lors de notre prochaine assemblée générale.

Nous espérons que vous accueillerez cette initiative avec satisfaction.

Au plaisir de vous lire et de nous retrouver,

Je vous prie de croire, Monsieur le Chef de service, en l'assurance de nos respectueuses et bien cordiales salutations



**Francis LUYCE**



MINISTÈRE DE LA VILLE, DE LA JEUNESSE ET DES SPORTS

INSPECTION GENERALE  
DE LA JEUNESSE ET DES SPORTS

Paris, le 24 OCT. 2014

**Le chef du service**

**14 - 3 6 0**

Monsieur le président,

J'accuse réception de votre courrier du 15 octobre dernier qui m'est parvenu le 17 octobre et qui fait suite à ma transmission, le 24 septembre, du rapport consécutif à la mission de contrôle portant sur la fédération française de natation. Cette transmission avait pour objet d'ouvrir la phase de contradiction telle que prévue par les procédures de l'inspection générale de la jeunesse et des sports.

En réponse, vous me faites part de votre souhait de transformer en plan d'actions les recommandations du rapport que je vous ai adressé et de donner une force exécutoire à ce plan en le faisant adopter à l'occasion de la prochaine assemblée générale de la fédération.

Dans l'immédiat, je porte à votre connaissance que votre courrier met fin à la phase contradictoire et que je m'apprête, en conséquence, à transmettre le rapport définitif et ses annexes au ministre en lui rendant compte naturellement du souhait que vous avez exprimé.

Je prends également acte de votre démarche en observant qu'elle relève de votre responsabilité et qu'elle s'inscrit d'ores et déjà dans le cadre des suites qui pourront être données au rapport, tant par le ministère que par la fédération, après que le ministre, qui est le destinataire exclusif de tous les rapports d'inspection générale, en aura pris connaissance et m'aura fait connaître ses décisions en matière de communication et de diffusion dudit rapport.

Dans l'attente de ces décisions, je vous demande de bien vouloir noter qu'à ce stade de la procédure et conformément aux règles exposées ci-dessus s'agissant du statut des rapports d'inspection générale, il vous appartient ainsi qu'aux responsables de la fédération qui ont eu connaissance du rapport à l'occasion de la phase contradictoire de veiller à préserver son caractère confidentiel.

Je reste à votre disposition pour vous apporter, dans le cas d'espèce, toute précision qui vous serait utile à propos de la bonne application des procédures applicables aux rapports d'inspection générale.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le président, l'assurance de ma considération distinguée.

  
Hervé CANNEVA

M. Francis LUYCE  
Président de la fédération française de natation  
14, rue Scandicci  
93 508 PANTIN Cedex



## **Annexe 7**

## **Glossaire**



## Glossaire

<b>AG</b>	Assemblée générale
<b>ANDES</b>	Association nationale des élus en charge des sports
<b>ANDIIS</b>	Association nationale des directeurs et intervenants d'installations et des services des sports
<b>AP</b>	Aides personnalisées
<b>ARUP</b>	Association reconnue d'utilité publique
<b>BEESAN</b>	Brevet d'État d'éducateur sportif des activités de la natation
<b>BF</b>	Brevet fédéral
<b>BNSSA</b>	Brevet national de sécurité et de sauvetage aquatique
<b>BP JEPS</b>	Brevet professionnel de la jeunesse, de l'éducation populaire et du sport
<b>BP JEPS AA</b>	Brevet professionnel de la jeunesse, de l'éducation populaire et du sport spécialité « activités aquatiques »
<b>BP JEPS AAN</b>	Brevet professionnel de la jeunesse, de l'éducation populaire et du sport spécialité « activités de la natation »
<b>CAE</b>	Convention d'aménagement d'emploi
<b>CAEPMNS</b>	Certificat d'aptitude à l'exercice de la profession de maître nageur sauveteur
<b>CAFEMAS</b>	Centre d'analyse des formations, des emplois, des métiers de l'animation et du sport
<b>CAS</b>	Conseiller d'animation sportive
<b>CCNS</b>	Convention collective nationale du sport
<b>CD</b>	Comité directeur
<b>CE</b>	Championnats d'Europe
<b>CFR</b>	Centre fédéral de ressources
<b>CGO-CTS</b>	Centre de gestion opérationnelle des conseillers techniques sportifs
<b>CIAA</b>	Conseil interfédéral des activités aquatiques
<b>CIO</b>	Comité international olympique
<b>CIP</b>	Convention d'insertion professionnelle

<b>CM</b>	Championnats du monde
<b>CNDS</b>	Centre national pour le développement du sport
<b>CNEA</b>	Centre national d'entraînement en altitude
<b>CNOSF</b>	Comité national olympique et sportif français
<b>CO</b>	Convention d'objectifs
<b>COMEN</b>	Confédération méditerranéenne de natation
<b>COFIL</b>	Comité de pilotage
<b>COSMOS</b>	Conseil social du mouvement sportif
<b>CQP</b>	Certificat de qualification professionnelle
<b>CR</b>	Comité régional
<b>CREPS</b>	Centre d'expertise et de performances sportives
<b>CS</b>	Certificat de spécialisation
<b>CTD</b>	Conseiller technique départemental
<b>CTF</b>	Conseiller technique fédéral
<b>CTN</b>	Conseiller technique national
<b>CTR</b>	Conseiller technique régional
<b>CTS</b>	Conseiller technique sportif/Conseillère technique sportive
<b>DE JEPS</b>	Diplôme d'État de la jeunesse, de l'éducation populaire et du sport
<b>DES JEPS</b>	Diplôme d'État supérieur de la jeunesse, de l'éducation populaire et du sport
<b>DGCL</b>	Direction générale des collectivités locales
<b>DRIEA</b>	Direction régionale et interdépartementale de l'équipement et de l'aménagement
<b>DRJSCS</b>	Direction régionale de la jeunesse, des sports et de la cohésion sociale
<b>DS</b>	Direction des sports
<b>DSP</b>	Délégation de service public
<b>DTN</b>	Direction technique nationale/Directeur technique national
<b>DTN/A</b>	Directeur technique national adjoint
<b>EAPS</b>	Etablissements d'activités physiques et sportives

<b>EL</b>	Eau libre
<b>EN</b>	Entraîneur€ nationale€
<b>ENF</b>	Ecole de natation française
<b>ENSEPS</b>	Ecole normale supérieure d'éducation physique et sportive
<b>EPN</b>	Etablissement public national
<b>ERFAN</b>	Ecole régionale de formation aux activités de la natation
<b>FFH</b>	Fédération française handisport
<b>FFN</b>	Fédération française de natation
<b>FFSA</b>	Fédération française du sport adapté
<b>FINA</b>	Fédération internationale de natation
<b>FFMNS</b>	Fédération française des maîtres nageurs sauveteurs
<b>FMNS</b>	Fédération des maîtres nageurs sauveteurs
<b>FNMNS</b>	Fédération nationale des maîtres nageurs sauveteurs/Fédération nationale des métiers de la natation et du sport
<b>FPT</b>	Fonction publique territoriale
<b>H/F</b>	Homme/femme
<b>IC</b>	Inspecteur(trice) coordonnateur(trice)
<b>IGJS</b>	Inspection générale de la jeunesse et des sports
<b>INFAN</b>	Institut national de formation aux activités de la natation
<b>INSEP</b>	Institut national du sport, de l'expertise et de la performance
<b>JO</b>	jeux olympiques
<b>JP</b>	Jeux paralympiques
<b>LEN</b>	Ligue européenne de natation
<b>LFP</b>	Ligue de football professionnelle
<b>LNBB</b>	Ligue nationale de basket-ball
<b>LNH</b>	Ligue nationale de handball
<b>LNR</b>	Ligue nationale de rugby

<b>LNVB</b>	Ligue nationale de volley-ball
<b>LPWP</b>	Ligue promotionnelle de water-polo
<b>MEN</b>	Ministère de l'éducation nationale
<b>MESR</b>	Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche
<b>MNS</b>	Maître nageur sauveteur
<b>PIF</b>	Plan individualisé de formation
<b>PRNSH</b>	Pôle ressources national sport et handicap
<b>PSH</b>	Personne en situation de handicap
<b>NC</b>	Natation course
<b>NS</b>	Natation synchronisée
<b>PCP</b>	Pacte commun de progression
<b>PE</b>	Pôle Espoirs
<b>PES</b>	Parcours de l'excellence sportive
<b>PF</b>	Pôle France
<b>RES</b>	Recensement des équipements sportifs
<b>RUP</b>	Reconnaissance d'utilité publique
<b>SAOS</b>	Société anonyme à objet sportif
<b>SAS</b>	Société par actions simplifiée
<b>SG</b>	Secrétariat général/Secrétaire général
<b>SHN</b>	Sportif(ve) de haut niveau
<b>SNPMNS</b>	Syndicat national professionnel des MNS et BEESAN
<b>STAPS</b>	Sciences et techniques des activités physiques et sportives
<b>UC</b>	Unité capitalisable
<b>WP</b>	Water-polo
<b>ZUS</b>	Zone urbaine sensible

## **Annexe 8**

**Lettre de rappel du 18 mars 2014 de la FFN (*signée du SG*) aux  
présidents des CR relative à l'envoi des comptes financiers**






**MAUDET, Thierry****De:** Michel Sauget [michel.sauget@ffnatation.fr]**Envoyé:** jeudi 3 avril 2014 11:06**À:** DYEVRE, Yann; MAUDET, Thierry**Objet:** Fwd: PV Assemblées générales

Comme suite à notre rencontre de ce jour, le message envoyé aux comités régionaux pour demander les PV d'assemblées et les bilans financiers



**Michel SAUGET**  
**Secrétaire Général**

Fédération Française de Natation  
 14, rue Scandicci - 93508 Pantin Cedex  
 Tél. : +33 (0)1.41.83.87.11 - GSM : +33 (0)6.61.44.10.18 - FAX : +33 (0)1.41.83.87.70  
 18ème étage - bureau n° 16  
 Suivez-nous sur facebook

Pensez environnement !  
 N'imprimez ce mail que si c'est vraiment nécessaire

----- Message original -----

**Sujet:** PV Assemblées générales**Date :** Tue, 18 Mar 2014 14:24:51 +0100**De :** Magali TAPRET <magali.tapret@ffnatation.fr>**Répondre à :** magali.tapret@ffnatation.fr

**Pour :** ALSACE <cnalsace@wanadoo.fr>, Aquitaine <ffnatation.aquitaine@wanadoo.fr>, Auvergne <secretariat.comite@auvergnenatation.fr>, Champagne Ardenne <cr07.natation@wanadoo.fr>, CORSE <flocaruel@aol.com>, SEZIONALE Gilles <ffncoteazur@free.fr>, Guadeloupe <crng@wanadoo.fr>, Guyane <guyane@ffnatation.fr>, Ile-de-France <cif@cif-natation.fr>, REUNION <c-r-n@orange.fr>, Limousin <natation-limousin-mb@orange.fr>, Lorraine <secretariat@lorraine-natation.fr>, Martinique <natation.martinique@wanadoo.fr>, Nord Pas de Calais <comite-regional-natation-npdc@wanadoo.fr>, Normandie <normandieffn@wanadoo.fr>, Nouvelle Calédonie <natcal@lagoon.nc>, Picardie <bureau.administratif@ffnpicardie.com>, Comité Poitou Charentes <poitou-charente-natation@wanadoo.fr>, Guilaine NADAL <comite@natation-provence.org>

**Copie à :** Marie-Octavie HORTER <l.horter@wanadoo.fr>, MELGRANI Anne Michèle <michele.melgrani@wanadoo.fr>, Myrtho MANDE <myrtho.mande@wanadoo.fr>, MICHEL SAUGET <michel.sauget@ffnatation.fr>

Chers Collègues bonjour,

Les statuts types applicables aux comités régionaux stipulent (article 6) que les procès-verbaux des séances d'Assemblée Générale doivent être adressés à la Fédération Française de Natation dans la

huitaine qui suit la tenue de la réunion.

Après vérification des documents en notre possession, il s'avère que plusieurs comités régionaux, dont le vôtre, n'ont pas transmis ni le PV d'Assemblée, ni les documents financiers (bilans, compte de résultats, budget prévisionnel).

Je vous remercie donc de nous faire parvenir ceux-ci dans les meilleurs délais afin de répondre aux exigences statutaires.

Cordialement.

PS: si votre assemblée générale 2012/2013 n'a pas encore eu lieu, merci de nous faire parvenir les documents rapidement après sa tenue.

--



**Michel SAUGET**  
**Secrétaire Général**

Fédération Française de Natation  
14, rue Scandicci - 93508 Pantin Cedex  
Tél. : +33 (0)1.41.83.87.11 - GSM : +33 (0)6.61.44.10.18 - FAX : +33 (0)1.41.83.87.70  
18ème étage - bureau n° 16  
 Suivez-nous sur facebook

Pensez environnement !  
N'imprimez ce mail que si c'est vraiment nécessaire

## **Annexe 9**

### **Convention FFN/CR Auvergne sur le prêt consenti**



## CONVENTION

Entre, d'une part,

LA FEDERATION FRANCAISE DE NATATION (F.F.N)

Et, d'autre part,

LE COMITE REGIONAL DE NATATION D'AUVERGNE (C.R.A.N)

### Préambule :

La F.F.N, au titre de la Délégation de Service Public qui lui est accordée par le Ministère des Sports, a accompagné le C.R.A.N pour prendre les dispositions statutaires et réglementaires nécessaires au redressement administratif et financier de son fonctionnement, résultant de difficultés pérennes apparues pendant l'olympiade 2008/2012.

A ce titre, la F.F.N a accordé au C.R.A.N une avance de trésorerie d'un montant de 50 000 euros destinée à faire face aux échéances des créanciers principaux que sont l'Etat, l'U.R.S.A.A.F et les salariés du comité.

### Convention :

Considérant le plan de redressement financier validé par le nouveau comité directeur du C.R.A.N issu de l'Assemblée Générale du samedi 18 octobre 2012,

Considérant le fonctionnement statutaire de la structure,

Considérant les observations de la commissaire aux comptes lors de l'Assemblée fédérale du Samedi 2 décembre 2012,

Vu les Procès-Verbaux des réunions institutionnelles de la F.F.N pour la période du 1<sup>er</sup> juin au 1<sup>er</sup> décembre 2012,

Il est convenu ce qui suit :

### Article 1<sup>er</sup>

Les conditions d'engagement institutionnel de la F.F.N, aux côtés du C.R.A.N n'existent plus et il est mis fin à l'accompagnement de la structure centrale.

## Article 2

Le C.R.A.N reconnaît sa dette contractée auprès de la F.F.N. pour assurer son redressement financier

## Article 3

Le C.R.A.N s'engage à rembourser la F.F.N sur trois échéances

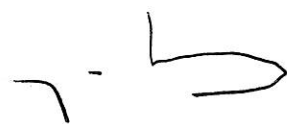
- Le 1<sup>er</sup> octobre 2013 la somme de 17 000 €
- Le 1<sup>er</sup> octobre 2014 la somme de 17 000 €
- Le 1<sup>er</sup> octobre 2015 la somme de 16 000 €


## Article 4

Le C.R.A.N considère qu'il s'agit de délais maximums, et peut de sa propre initiative réduire les délais exigibles ci-dessus mentionnés. En cas de non-respect de l'échéancier, la totalité de la dette restante sera exigible par tous moyens de droit ;

## Article 5

La présente convention pourra être modifiée, le cas échéant, à la demande de l'une des parties. En cas de désaccord, ses dispositions restent applicables.

  
Le Président de la F.F.N.

Fait à Pantin le  
  
Le président du C.R.A.N

## **Annexe 10**

**Projet fédéral : « *Olympiade Rio de Janeiro 2013-2017* », version du 15 novembre 2013**





**Fédération Française de Natation**

# **PROJET FÉDÉRAL**

*Version du vendredi 15 novembre 2013*

## ***Olympiade Rio de Janeiro***

**2013 - 2017**



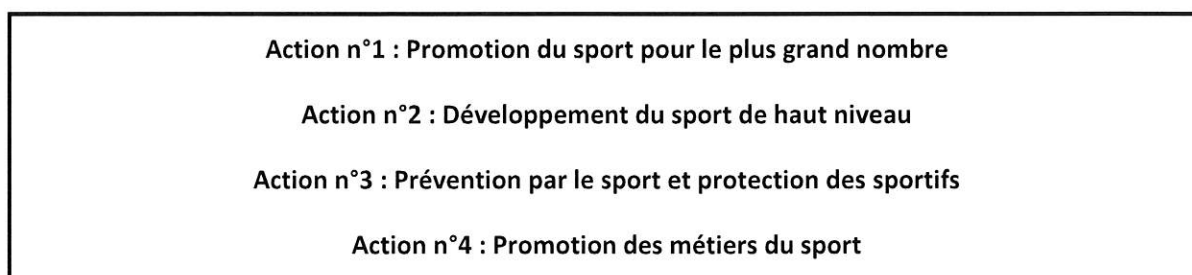
## SOMMAIRE

<b>Introduction</b> « Porter une ambition collective » .....	p 3
<b>Les orientations génériques</b> .....	p 5
1. Une natation française performante sur l'échiquier international .....	p 6
1.1 Les dix points à développer et à mettre en œuvre .....	p 7
2. Une Fédération attractive au service de tous ses licenciés .....	p 7
2.1 Les dix points à développer et à mettre en œuvre .....	p 7
3. Une optimisation des ressources humaines et un dynamisme en phase sur tout le territoire.....	p 9
3.1 Le haut niveau et l'accès au haut niveau.....	p 9
3.2 La vie fédérale, le développement et la structuration .....	p 9
3.3 La formation aux activités de la Natation (INFAN et ERFAN) .....	p 9
<b>Les projets sportifs des cinq disciplines olympiques</b> .....	p 11
1. <b>L'eau libre</b> .....	p 11
1.1 L'orientation prioritaire en matière de développement.....	p 11
1.2 Les étapes, saison après saison, de sa mise en œuvre .....	p 11
1.3 Les orientations prioritaires du haut niveau et de l'accès au haut niveau .	p 11
1.4 L'objectif sportif majeur à l'horizon Rio de Janeiro.....	p 12
1.5 Les objectifs sportifs intermédiaires de chaque saison.....	p 12
2. <b>La natation course</b> .....	p 13
2.1 L'orientation prioritaire en matière de développement.....	p 13
2.2 Les étapes, saison après saison, de sa mise en œuvre .....	p 13
2.3 Les orientations prioritaires du haut niveau et de l'accès au haut niveau .	p 13
2.4 L'objectif sportif majeur à l'horizon Rio de Janeiro.....	p 14
2.5 Les objectifs sportifs intermédiaires de chaque saison.....	p 14
3. <b>La natation synchronisée</b> .....	p 15
3.1 L'orientation prioritaire en matière de développement.....	p 15
3.2 Les étapes, saison après saison, de sa mise en œuvre .....	p 15
3.3 Les orientations prioritaires du haut niveau et de l'accès au haut niveau .	p 15
3.4 L'objectif sportif majeur à l'horizon Rio de Janeiro.....	p 16
3.5 Les objectifs sportifs intermédiaires de chaque saison.....	p 16
4. <b>Le plongeon</b> .....	p 17
4.1 L'orientation prioritaire en matière de développement.....	p 17
4.2 Les étapes, saison après saison, de sa mise en œuvre .....	p 17
4.3 Les orientations prioritaires du haut niveau et de l'accès au haut niveau .	p 17
4.4 L'objectif sportif majeur à l'horizon Rio de Janeiro.....	p 18
4.5 Les objectifs sportifs intermédiaires de chaque saison.....	p 18
5. <b>Le water-polo</b> .....	p 19
5.1 L'orientation prioritaire en matière de développement.....	p 19
5.2 Les étapes, saison après saison, de sa mise en œuvre .....	p 19
5.3 Les orientations prioritaires du haut niveau et de l'accès au haut niveau .	p 19
5.4 L'objectif sportif majeur à l'horizon Rio de Janeiro.....	p 20
5.5 Les objectifs sportifs intermédiaires de chaque saison.....	p 20

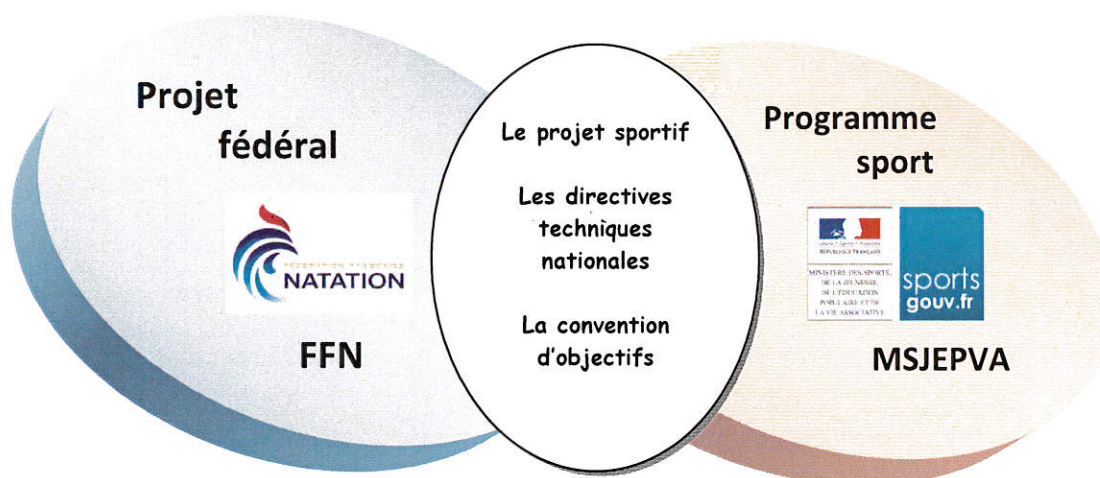
## INTRODUCTION

### « Porter une ambition collective »

L'architecture du projet sportif fédéral s'appuie à la fois sur le programme politique de la Fédération française de natation voté lors de l'assemblée générale électorale du 2 décembre 2012 et sur les orientations ministérielles, notamment les quatre actions du programme sport et leurs indicateurs :



En cela, il mobilise tous les acteurs de notre fédération.



Véritable feuille de route pour chacune de nos cinq disciplines olympiques et chacun de nos secteurs d'activités transversales, ce projet constitue la référence pour baliser et réguler à tous les échelons territoriaux, l'ensemble des actions identifiées au sein de ce document-référence.

Après une période de structuration et de conquête sagement construite au cours des trois olympiades précédentes, celui-ci affiche une ambition renforcée pour élever toutes les composantes au diapason de ce qui a fait la réussite de la natation française.

Au-delà de cette légitime ambition, il s'agit d'annoncer clairement les orientations stratégiques énoncées par le nouveau directeur technique national nommé le 28 janvier 2013, mais également les directives techniques nationales à destination des 80 cadres techniques sportifs de l'Etat placés auprès de la FFN, ainsi que les objectifs à atteindre à l'horizon 2017.



Ce projet prendra toute sa mesure et donnera du sens à toutes nos actions dès lors qu'il prendra en compte la définition des quatre actions énoncées ci-dessus et mobilisera toutes les ressources dans les domaines du développement des pratiques, de la performance, de la santé et de la formation.

Il doit s'appuyer sur nos forces, tout en essayant de réduire au maximum les faiblesses qui subsistent. Nos atouts majeurs demeurent la richesse de la palette de nos activités qui font de notre fédération un exemple de « pluridisciplinarité » avec nos cinq sports olympiques qui rassemblent de grandes diversités pédagogiques, éducatives, culturelles et sportives ; un sport artistique féminin : la natation synchronisée ; un sport acrobatique : le plongeon ; un sport collectif : le water-polo ; un sport de nature et d'endurance : l'eau libre ; un sport universel de confrontation chronométrique : la natation course. Chacune de ces activités praticables à tous âges, véhicule des logiques internes multiples et variées.

Quelle richesse éducative que de pouvoir compter sur l'ensemble de nos secteurs d'activité – plus d'une dizaine – pour agréger encore, fédérer toujours et fidéliser un « éventail » de pratiquants qui couvre non seulement tous les âges mais également toutes les catégories socio-professionnelles !

Nous pouvons nous prévaloir d'une formation initiale et continue au service de tous, dispensée au sein de nos 28 Ecoles Régionales de Formation des Activités de la Natation (ERFAN), à la fois pour répondre aux exigences du haut niveau et aux attentes du plus grand nombre pour favoriser l'épanouissement personnel et professionnel de tous.

Nous revendiquons l'Ecole de Natation Française (ENF) comme référence en matière d'apprentissage de la Natation auprès de tous les pratiquants et éducateurs. Ce nouveau dispositif qui décline un concept novateur transversal est devenu le label commun de compétence au sein du Conseil Interfédéral des Activités Aquatiques (CIAA) – 20 fédérations ou groupements d'employeurs et plus de 4 millions de licenciés -, véhicule des valeurs éducatives et pédagogiques qui nous sont chères. Sans oublier le sport-santé qui au travers de l'activité « Nagez Forme Santé » est l'une des priorités de notre Fédération et un enjeu majeur de notre société actuelle.

Pour tout cela, il est de notre responsabilité de définir - au travers de ce projet - les orientations prioritaires pour répondre avec efficacité aux attentes et aux ambitions de tous nos pratiquants, dans un contexte environnemental en perpétuelle évolution.

Il s'agit d'une véritable mission de service public grâce au sport, à travers une progression forte et constante.

Enfin, ce projet a pour vocation d'accompagner la mise en place et la valorisation des projets régionaux de développement en cohérence avec les orientations nationales et déclinées selon leurs spécificités.

## LES ORIENTATIONS GÉNÉRIQUES

S'appuyant sur un inventaire du projet sportif fédéral 2009-2012, les fondements de celui de l'olympiade actuelle reposent sur trois grandes **orientations** qui seront déclinées en **objectifs**, puis en **directives** et enfin en **missions**.



- ✚ Une natation française performante sur l'échiquier international
- ✚ Une Fédération attractive au service de tous ses licenciés
- ✚ Une optimisation des ressources humaines et un dynamisme en phase sur tout le territoire



### 1. Une natation française performante sur l'échiquier international

L'indicateur le plus significatif d'une fédération olympique se singularise toujours par les résultats sportifs, c'est-à-dire les accès aux podiums, le rang de la discipline dans la hiérarchie mondiale (voire continentale) et plus globalement en termes de performances des athlètes sélectionnés.

Dans cette optique de compétitivité au plus haut niveau, le projet sportif fédéral affiche ses ambitions pour 2016 et en filigrane, pour les deux olympiades suivantes :

- À court terme : renforcer le niveau de nos disciplines médaillées à l'échelon mondial dans les épreuves olympiques et obtenir des titres et des médailles à Rio 2016.
- À plus long terme : créer les conditions d'une ambition olympique pour nos cinq disciplines à l'horizon 2020 et 2024.

L'objectif prioritaire étant de permettre à tous les acteurs du projet fédéral de s'engager dans une démarche d'excellence : les athlètes, les entraîneurs, les clubs, les structures du Parcours d'Excellence Sportive (PES), les régions, les cadres techniques, les officiels, les dirigeants, les staffs médicaux...

Dans ce domaine, il s'agit de renforcer les actions en faveur de l'élite tout en assurant l'émergence et la préparation de la relève internationale. Toute l'organisation de ces actions, tous les programmes qui en découlent à tous les échelons de la pratique doivent résulter d'une démarche d'excellence comme principal vecteur des exigences du haut niveau.

Le but étant d'accompagner les sportifs et leurs entraîneurs tout au long de leur parcours dès lors qu'il est axé vers l'excellence, que ce soit en club ou dans les structures du PES. Nos missions étant de rechercher les moyens techniques, humains, financiers nécessaires et adaptés à chacun.

Dans chaque discipline, il sera déterminant de bien cibler la mise en place des collectifs « Rio 2016 », mais également ceux de « Tokyo 2020 » et d'y affecter ensuite les moyens d'aides à la préparation sportive.

Dans ces perspectives, chacune de nos disciplines olympiques doit, à minima, conforter sa place aux échelons européen et mondial, accéder aux podiums et aux titres des épreuves olympiques de la plupart des compétitions internationales de référence. Pour celles actuellement en retrait, il sera nécessaire de s'en rapprocher afin de viser la qualification de nos cinq sports olympiques aux JO 2020.

## **1.1 Les dix points à développer et à mettre en œuvre**

- Direction des équipes de France et encadrements nationaux
  - Rechercher l'excellence dans l'organisation fonctionnelle de toutes nos équipes nationales dans chacune des disciplines olympiques.*
  - Disposer d'un environnement expert dans chaque secteur de l'encadrement.*
  - Désigner officiellement un chef d'équipe pour manager l'ensemble des entraîneurs nationaux.*
  - Organiser un pilotage technique en charge de la coordination de l'ensemble des secteurs.*
  - Imposer un bilan partagé et construit de la compétition à l'issue de chaque événement international de référence.*
  - Mettre en place une veille internationale orchestrée par le directeur de la discipline.*
- Planification des stages sur l'ensemble de l'olympiade
  - Mettre en cohérence optimale les calendriers nationaux avec les calendriers internationaux.*
  - Prendre en compte toutes les exigences de la compétition internationale, de manière à mieux cibler les périodes les plus propices à la mise en place des stages et regroupements nationaux.*
- Optimisation de la performance
  - Analyser et intégrer la compréhension des processus de fonctionnement.*
  - Solliciter les ressources du département recherche et optimisation de la FFN.*
  - Intensifier les analyses de compétition et retours pour les entraîneurs dans chacune de nos disciplines.*
- Travail en réseau des pôles et coordination de leurs actions
  - Assurer la veille de la dynamique fonctionnelle des structures du PES.*
  - Proposer un pilotage d'actions répondant à des besoins spécifiques clairement identifiés pour chaque structure du PES.*
  - Enrichir l'ensemble du dispositif par des réflexions partagées et des actions communes.*
- Mise en place d'une évaluation au niveau national
  - Uniformiser les tests d'évaluation permettant l'accès aux structures du PES.*
  - Regrouper sur un même site l'ensemble des candidatures d'une même discipline aux entrées en structure.*
- Structuration et suivi du PES
  - Concourir à toute amélioration des conditions d'entraînement dans les structures du PES.*
  - Insister sur le suivi de l'avenant annuel, support du suivi administratif et technique de chaque structure.*
  - Coordonner le suivi sportif des structures, exiger leurs bilans et faire émerger leurs perspectives.*
- Renouvellement des générations
  - Réorganiser la gestion, le suivi et l'accompagnement des collectifs de la relève internationale (« Objectif Tokyo »).*
  - Initier un audit et la refonte des programmes sportifs poussins et benjamins (en aval de l'Ecole de Natation Française et en amont de la confrontation en minimes).*
  - Démultiplier les initiatives nationales pour assurer ce renouvellement générationnel au niveau de chacune des régions.*
- Enrichissement des disciplines via une vision commune
  - Instaurer des échanges réguliers entre les disciplines en partageant les réussites et les difficultés.*



*Spécifier d'une discipline à l'autre les indicateurs du suivi international et de la relève internationale aux échéances majeures.*

*Produire collectivement un état des lieux spécifique de chaque discipline, à l'issue de chacune des saisons, afin de déboucher sur des actions cohérentes de l'une à l'autre.*

- Amélioration du suivi scolaire et socio-professionnel de nos athlètes  
*Mobiliser l'ensemble des services fédéraux au profit de l'accompagnement individualisé de l'athlète dans sa formation et/ou son insertion professionnelle.*  
*Désigner un cadre technique référent en charge de ce dossier auprès du département du haut niveau de la FFN.*
- Formation professionnelle continue des entraîneurs experts  
*Donner les moyens à chaque entraîneur expert d'atteindre les objectifs du projet.*  
*Apporter en permanence les connaissances nécessaires aux entraîneurs grâce au département recherche et optimisation de la FFN.*

## **2. Une Fédération attractive au service de tous ses licenciés**

Près des deux-tiers des licenciés de la Fédération française de natation évoluent sous les rubriques des pratiques non-compétitives. Prenant en compte cette configuration, un département fédéral leur est entièrement dédié. Son action est multiple et se décline en direction des pratiquants, des éducateurs, des dirigeants, mais également des officiels et des formateurs. Son ambition, outre de s'adresser à tous, est de développer sur l'ensemble du territoire, la pratique encadrée des activités fédérales. Accueillir en plus grand nombre et accompagner les forces-vives non compétitives de notre institution demeurent un objectif majeur de notre développement.

Créer les conditions de rendre la prise de licence attractive pour le plus grand nombre constitue l'un des enjeux forts de cette olympiade.

Tout doit être mis en œuvre pour améliorer cet accompagnement pour les clubs affiliés, leurs dirigeants, leurs éducateurs, leurs licenciés. Cette démarche s'inscrit comme une constante du projet fédéral.

Quatre objectifs prioritaires sont identifiés :

- Développer et structurer les offres de pratiques pour favoriser l'accès du plus grand nombre **en promouvant** toutes les activités de la Natation pour tous les publics et sur tous les territoires : « *Le sport pour tous* ».
- Former et favoriser l'accès aux métiers sportifs **en adaptant** l'offre de formation à l'évolution de ceux-ci.
- Augmenter le nombre de licenciés et les fidéliser durablement **en leur proposant** des programmes innovants, adaptés et évolutifs.
- Accompagner les comités régionaux et les clubs dans leur structuration et leur développement **en les soutenant** au travers de leurs projets et aspirations.

### **2.1 Les dix points à développer et à mettre en œuvre**

- Mise en œuvre d'une politique adaptée aux différents publics-cibles identifiés par le Ministère

*Déployer les activités fédérales sur les territoires spécifiques : développement des sports de nature notamment dans les zones prioritaires (opération « Nagez Grandeur Nature » et autres).*

*Adapter les pratiques de la Natation à destination des publics-cibles : la pratique féminine, les personnes en situation de handicap, les seniors, l'opération « Savoir-Nager », l'Aquaform, l'éveil aquatique.*

*Développer le sport-santé dans toutes les structures fédérales : les personnes en situation de maladie chronique au travers de l'activité fédérale « Nagez-Forme-Santé ».*

- Promotion des activités sportives pour tous
  - Valoriser les différentes activités offertes par la FFN à tous les licenciés : l'Ecole de Natation Française, la natation estivale,...*
  - Utiliser pleinement le formidable levier des pratiques des Maîtres pour les licenciés de 25 ans et plus.*
  - Etre en mesure de proposer des réponses aux priorités ministérielles en matière d'apprentissage des pratiques sportives (exemple « opération savoir-nager »).*
- Développement de la coopération interfédérale pour une mutualisation des compétences, des connaissances et des actions
  - Assurer la représentativité fédérale dans toutes les institutions en lien avec la Natation : le sport scolaire, le sport universitaire, le Conseil Interfédéral des Activités Aquatiques...*
- Formation de l'encadrement aux activités de la Natation et l'accessibilité aux métiers sportifs
  - Positionner la formation fédérale comme une priorité dans les ERFAN et au sein de l'Institut National de Formation des Activités de la Natation (INFAN).*
  - Restructurer les formations fédérales existantes en s'adaptant aux besoins conjoncturels.*
  - Valoriser la formation fédérale auprès des partenaires (collectivités territoriales, établissements nationaux, filière STAPS,...).*
  - Donner l'assurance à tous les acteurs du milieu fédéral d'élever leur compétence via les formations.*
- Labellisation des clubs
  - Mettre en place une cohérence nationale pour tous les labels assurant une garantie de qualité grâce à un cahier des charges adapté.*
  - Créer un pilotage national coordonné par un cadre technique référent sur le terrain.*
- Conventonnement avec les régions
  - Aboutir dans toutes les régions à une construction partagée autour d'un projet « fédéral » commun décliné en région.*
  - Créer un pilotage national coordonné par un cadre technique référent.*
  - Favoriser la création d'emplois de nos secteurs d'activité.*
- Suivi des équipements sportifs
  - Compléter le maillage associatif : « une piscine, un club ! ».*
  - Accompagner la construction de nouveaux équipements.*
  - Positionner les structures fédérales comme gestionnaires des équipements.*
- Accompagnement à l'organisation des manifestations sportives majeures
  - Impliquer systématiquement les cadres techniques dans le dispositif d'organisation mis en place.*
- Soutien et développement de la pratique estivale pour tous
  - Encourager toutes les initiatives dans le domaine de la pratique estivale en soutenant les clubs d'été, les traversées en eau libre (un pan entier de l'histoire de notre discipline-phare).*
  - Mettre en place des opérations découvertes de toutes nos autres activités (plongeon, natation synchronisée, water-polo) sous l'aspect ludique.*
  - Rallonger la durée des saisons sportives au-delà du mois de juin en proposant des événements durant toute la période estivale pour les clubs annuels (repenser les programmes sportifs de nos disciplines).*
- Formation continue
  - Associer tous les publics au projet fédéral (les dirigeants, les cadres techniques, les entraîneurs, les officiels, les agents de développement, les salariés...).*
  - Mettre en œuvre la formation continue des brevets fédéraux.*



### 3. Une optimisation des ressources humaines et un dynamisme en phase sur tout le territoire

Pour accomplir l'ensemble des missions identifiées dans tous les secteurs du projet, le DTN peut s'appuyer depuis le 1<sup>er</sup> octobre 2013 sur une équipe de 80 cadres techniques dont 38 – soit près de 50 % de l'effectif - exercent à temps plein des missions nationales (10 membres de la DTN, 13 pour des missions natation course et/ou eau libre dans les structures du PES, 8 en natation synchronisée, 4 en plongeon et 3 en water-polo).

Les 42 autres cadres sont positionnés au sein des régions auprès des comités régionaux pour y décliner le projet sportif fédéral dans toutes ses composantes sur leur territoire (développement des pratiques, accès au haut niveau, formation, sport santé). Leur action est prépondérante en tant que représentant de la DTN à leur échelon à savoir la région et l'interrégion, selon le découpage de leur discipline. Les cadres techniques sont les garants de l'excellence et de l'éthique sportive.

Cette orientation forte - car mobilisatrice - du projet stratégique fédéral, est basée sur deux principes moteurs de l'action à mener sur le terrain en optimisant les ressources humaines :

- ✓ « Organisation et mise en cohérence du travail des cadres techniques avec les projets sportifs (national et ses déclinaisons régionales) ».
- ✓ « Réappropriation du terrain et des missions de base qui semblent avoir été oubliées ou négligées sur certains territoires ».

Pour répondre à cette orientation et ces exigences, nous avons défini une liste d'objectifs classés par thème :

#### 3.1 Le haut niveau et l'accès au haut niveau

*Désigner un cadre technique « ressource » en charge de la coordination et du suivi des structures du PES.*

*Participer aux encadrements d'équipes (nationales, interrégionales, régionales) selon les missions des cadres.*

*Mobiliser les cadres techniques dans l'optique du suivi du dispositif national « Tokyo 2020 » adapté à la région.*

#### 3.2 La vie fédérale, le développement et la structuration

*Désigner un cadre technique en charge du développement territorial en matière de labellisation des clubs.*

*Désigner un cadre technique en charge du développement territorial en matière de conventionnement avec les régions.*

*Désigner un cadre technique en charge du développement territorial en matière d'accompagnement à la construction des équipements.*

*Participer à la vie fédérale et en particulier aux commissions (nationales et régionales).*

*Coordonner les équipes techniques régionales et interrégionales.*

*Mettre en œuvre un véritable plan d'équipements « dédiés à la pratique de la natation » sur l'ensemble du territoire.*

#### 3.3 La formation aux activités de la Natation (INFAN et ERFAN)

*Impliquer les cadres techniques à tous les niveaux des formations fédérales, selon leurs compétences et leurs expertises.*

*Programmer un séminaire national annualisé des cadres techniques et des séminaires des équipes techniques régionales.*

*Organiser des stages pédagogiques de formation continue des entraîneurs experts sur site des structures du PES.*

Tous ces items doivent respecter un principe partagé par tous et dans les tous domaines :

« **Renforcer le respect de l'éthique dans le sport et préserver la santé des sportifs** ».



## « Tous se mobiliser autour des enjeux »

La Fédération met à disposition l'ensemble des ressources humaines dont elle dispose au plan national et à tous les échelons du territoire, au service de tous ses pratiquants, qu'ils soient engagés dans les parcours sportifs de nos disciplines olympiques ou dans les secteurs d'activités qu'elle développe, dans le souci de répondre à leurs attentes, leurs besoins, leurs ambitions.

Le projet stratégique fédéral doit permettre à chacun de trouver sa place en cohérence avec les orientations fixées, de se sentir accompagné, suivi et placé dans les meilleures conditions pour pratiquer son activité favorite, qu'elle soit de compétition, de loisir ou de santé.

Il va de soi que ce projet est avant tout générique et qu'il n'a de sens qu'accompagné des projets spécifiques des disciplines exposées dans leurs grandes lignes ci-après.

Pour chacune d'entre elles, nous avons choisi les questionnements fondamentaux suivants :

- *L'orientation prioritaire déterminée pour la discipline en matière de développement ?*
- *Dans ce domaine, les étapes qui, saison après saison, construisent l'objectif final ?*
- *L'orientation prioritaire déterminée pour la discipline en matière de haut niveau et d'accès au haut niveau ?*
- *L'objectif sportif majeur pour la discipline à l'horizon « Rio de Janeiro 2016 » ?*
- *Les objectifs sportifs intermédiaires de chaque saison ?*
- *Le choix de la pertinence des indicateurs pour assurer le suivi du projet ?*

Enfin, en amont, ce projet est le support qui permet de décliner **les directives techniques** nationales. Il conduit, pour garantir sa mise en œuvre, à l'établissement **des lettres de mission individuelles** de chaque cadre technique sportif placé auprès de la FFN qui ira puiser, via le CTS-web, ses actions dans le « référentiel métier » de toutes nos disciplines.

# Les projets sportifs des disciplines olympiques

## 1. L'eau libre



### 1.1 L'orientation prioritaire en matière de développement

Faciliter l'accès aux épreuves estivales d'eau libre au plus grand nombre via la participation aux épreuves du circuit de la Coupe de France des personnes non licenciées qui souhaiteraient le devenir pour prendre part à une épreuve de la discipline.

### 1.2 Les étapes, saison après saison, de sa mise en œuvre

**2014** : Mise en place et optimisation des outils logistiques, informatiques et de sécurité sur deux épreuves estivales du circuit de la Coupe de France. Possibilité de s'inscrire en ligne plusieurs semaines avant une épreuve ou bien le jour même. Fournir le certificat de non contre-indication médicale à la pratique sportive sur le lieu et le jour de l'épreuve.

**2015** : Validation et utilisation des outils logistiques, informatiques et de sécurité sur l'ensemble des étapes de Coupe de France d'eau libre.

**2016** : Mise en place d'outils de communication qui permettront de susciter l'envie de nager une épreuve d'eau libre sur une ou plusieurs étapes de la Coupe de France.

Les indicateurs :

**2014** : Mise en place du projet sur au moins 1 épreuve avec une participation de 100 nageurs.

**2015** : Validation d'un système commun d'inscription en ligne pour au moins 50 % des étapes de la Coupe de France.

**2016** : 100% des étapes de Coupe de France utilisant le même système d'inscription en ligne.

### 1.3 Les orientations prioritaires en matière de haut niveau et d'accès au haut-niveau

Haut niveau :

- **Optimiser les stratégies de préparation** pour les grands événements internationaux (championnats d'Europe, championnats du monde et Jeux olympiques) ;
- **Développer les capacités de vitesse** chez nos nageurs et leur donner les moyens de pouvoir exploiter cette vitesse de base sur les deux derniers kilomètres de l'épreuve olympique : le 10 km ;
- **Créer un collectif élargi de nageurs à fort potentiel** jusqu'à deux ans des Jeux olympiques de Rio et renforcer leurs expériences internationales sur le 10 km jusqu'à 6 mois de l'épreuve olympique.

Accès au haut niveau :

- **Favoriser les expériences internationales européennes chez les jeunes** (16 ans et plus) afin de les préparer aux contraintes de la haute performance de la discipline.

Les indicateurs :

**2014** : Nombre de médailles et de finalistes dans les compétitions internationales majeures.

**2015** : Nombre de médailles et de finalistes dans les compétitions internationales majeures.

**2016** : Nombre de médailles et de finalistes dans les compétitions internationales majeures.



#### 1.4 L'objectif sportif majeur pour la discipline à l'horizon Rio de Janeiro

La FFN avait deux sélectionnés olympiques aux JO de Londres sur l'épreuve du 10 km, une fille (6<sup>e</sup>) et un garçon (13<sup>e</sup>). L'objectif majeur à Rio de Janeiro sera de **qualifier trois nageurs sur les épreuves olympiques et que l'un d'eux gagne une médaille.**

#### 1.5 Les objectifs sportifs intermédiaires de chaque saison

- Les championnats d'Europe 2014 de Berlin : 2 médailles dont une sur l'épreuve du 10 km (distance olympique).
- Les championnats du monde 2015 de Kazan : 3 nageurs dans les 10 premiers du 10 km ce qui permet d'avoir 3 places pour le 10 km des JO de Rio de Janeiro.
- Les Jeux olympiques de Rio 2016 : 1 médaille et les 3 nageurs dans les 10 premiers.

Les indicateurs :

**2014** : Nombre de médailles et de finalistes aux championnats d'Europe de Berlin.

**2015** : Nombre de médailles et de finalistes aux championnats du monde de Kazan.

**2016** : Nombre de médailles et de finalistes aux Jeux olympiques de Rio.

#### Le calendrier quadriennal 2013-2016

Compétitions internationales	Rappel 2012	2013	2014	2015	2016
JO	Londres				Rio de J
Ch. du monde		Barcelone		Kazan	
Ch. d'Europe	Piombino		Berlin	TBI	TBI
Universiades		Kazan		Gwangju	
Jeux méditerranéens				Plocara	
Ch. d'Europe Juniors	Kocaeli	Kacaeli	Zagreb	TBI	France (TBI)
Ch. du monde Juniors	Welland		Eilat		TBI
COMEN	Ashdod	Sète	Naples	TBI	TBI

Soit 3 championnats d'Europe, 2 championnats du monde +  
les Jeux olympiques = 6 événements majeurs en quatre ans  
dont 5 en Europe

Légende du tableau : TBI = To Be Indicated, c'est-à-dire « à désigner ».  
En orangé, ce qui a déjà eu lieu.

## 2. La natation course



### 2.1 L'orientation prioritaire en matière de développement

L'orientation principale pour la natation est de « **reconquérir** » le terrain en allongeant la durée de la saison. La création de la compétition fin juillet (championnats de France 16 ans) et plus en est un exemple. Nous devons occuper les piscines toute l'année car c'est à ce prix que nous pourrions améliorer nos résultats sur le long terme. Nous ne devons pas calquer nos programmes sur le rythme institutionnel français qui fait la part belle aux congés. Et qui dit congés dit malheureusement en vacances de tout dès la mi-juin. Les clubs doivent former et entraîner de septembre à juillet inclus, soit 11 mois dans l'année. Notre calendrier sportif doit en tenir compte. Il y a évidemment un contexte économique et d'utilisation d'équipements, mais localement les clubs peuvent unir leurs efforts et trouver des solutions en commun, avec l'appui des comités régionaux voire départementaux.

Parler de développement, c'est aussi **considérer la formation des entraîneurs**. La mise en œuvre des BF et DE, DES doit nous aider à améliorer les connaissances et compétences de nos entraîneurs pour une meilleure formation de nos jeunes.

### 2.2 Les étapes, saison après saison, de sa mise en œuvre

Les indicateurs :

Concernant le calendrier il s'agit d'utiliser la saison entière jusqu'à fin juillet au moins pour nos épreuves nationales. Le niveau régional peut s'en inspirer.

Concernant la formation :

**2014** : Nombre de BF, DE et DES.

**2015** : Nombre de BF, DE et DES.

**2016** : Nombre de BF, DE et DES.

### 2.3 Les orientations prioritaires en matière de haut niveau et d'accès au haut niveau

Haut niveau :

- **Poursuite de l'accompagnement du haut niveau en ciblant principalement les pôles France**, au nombre de 8 dorénavant : Amiens, Antibes, Font-Romeu, INSEP, Marseille, Mulhouse, Nice et Toulouse. L'accompagnement est la fois financier (fonctionnement de la structure et actions sportives) et technique (aide à la performance).

Accès au haut niveau :

- **Porter l'effort sur la formation des jeunes** (formation des entraîneurs, programmes fédéraux, contenus d'entraînement...). Mise en place une action de détection-formation intitulée : « Objectif Tokyo ». Elle regroupera un nombre important de jeunes à l'occasion de deux stages annuels encadrés par des entraîneurs experts.

Les indicateurs :

**2014** : Nombre de nageuses et nageurs de l'équipe de France inscrits dans les structures du PES. Nombre de médaillés internationaux inscrits dans les structures du PES. Résultats de nos jeunes dans les compétitions internationales majeures.

**2015** : Nombre de nageuses et nageurs de l'équipe de France inscrits dans les structures du PES. Nombre de médaillés internationaux inscrits dans les structures du PES. Résultats de nos jeunes dans les compétitions internationales majeures.

**2016** : Nombre de nageuses et nageurs de l'équipe de France inscrits dans les structures du PES. Nombre de médaillés internationaux inscrits dans les structures du PES. Résultats de nos jeunes dans les compétitions internationales majeures.

#### 2.4 L'objectif sportif majeur pour la discipline à l'horizon Rio de Janeiro

L'objectif de la natation course à Rio est de **continuer à atteindre les podiums et à conquérir des titres** tout en améliorant notre représentation dans les différentes épreuves où nous sommes en difficulté. Etre dans les cinq meilleures nations mondiales demeure un challenge fort.

#### 2.5 Les objectifs sportifs intermédiaires de chaque saison

La discipline natation course reste focalisée sur les échéances internationales en bassin de 50 m. Par conséquent, trois échéances majeures prennent place dans notre calendrier jusqu'en 2016 :

- Les championnats d'Europe de Berlin 2014 ;
- Les championnats du monde de Kazan 2015 ;
- Les Jeux olympiques de Rio 2016.

Les Universiades de Gwangju (2015) et les championnats d'Europe de Londres (2016) constituent des compétitions complémentaires à suivre avec intérêt.

Les indicateurs :

**2014** : Nombre de titres, de médailles et de finalistes aux championnats d'Europe 2014.

**2015** : Nombre de titres, de médailles et de finalistes aux championnats du monde 2015.

**2016** : Nombre de titres, de médailles et de finalistes aux Jeux olympiques 2016.

#### Le calendrier quadriennal 2013-2016

Compétitions internationales	Rappel 2012	2013	2014	2015	2016
JO	Londres				Rio de J
Ch. du monde		Barcelone		Kazan	
Ch. d'Europe	Debrecen		Berlin		Londres
Universiades		Kazan		Gwangju	
Jeux méditerranéens		Mersin			
Ch. d'Europe Juniors	Anvers	Poznan	Dordrecht	Hodmezovasarhely	TBI
Ch. du monde Juniors		Dubaï		Singapour	
COMEN	Torre Vieja	San Marin	Netanya	TBI	TBI
FOJE		Utrecht		TBI	
JOJ			Nanjing		
Gymnasiades		Brasilia			
Ch. du monde 25m	Istanbul		Doha		Windsor
Ch. d'Europe 25m	Chartres	Herning	TBI	TBI	TBI

Soit 6 championnats d'Europe, 4 championnats du monde + les Jeux olympiques = 11 événements majeurs en quatre ans dont 8 en Europe

Légende du tableau : TBI = To Be Indicated, c'est à dire « à désigner ».  
En orangé, ce qui a déjà eu lieu.



### 3. La natation synchronisée



#### 3.1 L'orientation prioritaire en matière de développement

En vue d'être le plus proche possible de l'évolution internationale de la discipline, **la formation des jeunes nageuses est une orientation prioritaire**. Ouverture vers les modèles de formation les plus performants au monde, afin de permettre aux jeunes nageuses qui ont le talent et les aspirations de s'élever vers le plus haut niveau de performance et au jeune public de trouver un épanouissement et un bien être dans la pratique de la natation synchronisée.

Dans ce but, il est nécessaire de **revisiter le programme fédéral** afin que l'articulation soit la meilleure possible avec l'Ecole de Natation Française et permettre la confrontation nécessaire à l'éclosion de la performance. Il est indispensable d'accompagner les clubs et les entraîneurs afin d'offrir un encadrement de grande qualité à travers la formation des éducateurs.

#### 3.2 Les étapes, saison après saison, de sa mise en œuvre

**2014** : Mise en place du nouveau programme de préparation physique, gymnique et acrobatique (contenus et outils pédagogiques, formation des entraîneurs et officiels) en fédérant les différents acteurs de la discipline.

**2015** : Première étape d'optimisation du programme fédéral de compétitions. Création et/ou renforcement des différents réseaux (Ecoles Pilotes de Formation, entraîneurs des jeunes, entraîneurs d'élites, officiels, intervenants danse et acrobatiques, ...).

**2016** : Deuxième étape d'optimisation du programme fédéral de compétitions.

Les indicateurs :

**2014** : Nombre d'entraîneurs et d'officiels formés au programme physique, gymnique et acrobatique, à l'échelon national.

**2015** : Nombre de nageuses identifiées dans les différents circuits de compétition et pourcentage de nageuses 13-15 ans au-dessus des 62 points en figures imposées en compétitions espoirs.

**2016** : Nombre de nageuses identifiées dans les différents circuits de compétition et pourcentage de nageuses 13-15 ans au-dessus des 62 points en figures imposées en compétitions espoirs.

#### 3.3 Les orientations prioritaires en matière de haut niveau et d'accès au haut-niveau

Haut niveau :

- Optimiser les stratégies de préparation pour les grands événements internationaux (championnats d'Europe, championnats du monde et Jeux olympiques) ;
- Développer la concurrence en duo et faire progresser le niveau individuel ;
- Accompagner la professionnalisation des athlètes de l'équipe de France.

Accès au haut niveau :

- Favoriser les expériences internationales chez les jeunes (12-18 ans) afin de les préparer aux contraintes de la haute performance en natation synchronisée ;
- Faire progresser le niveau et la concurrence des duos ;
- Accompagner les entraîneurs dans la formation des jeunes ;
- Création d'un collectif « Horizon 2020 » ;
- S'ouvrir vers les modèles d'entraînement les plus performants au monde.



Les indicateurs :

**2014** : Le rang de l'équipe de France dans les compétitions internationales majeures par catégories d'âge. Le nombre de nageuses inscrites dans les structures du PES et plus particulièrement le nombre de nageuses seniors à l'INSEP. Le nombre de stages internationaux (ou avec entraîneurs étrangers) dans toutes les catégories des équipes de France.

**2015** : Le rang de l'équipe de France dans les compétitions internationales majeures par catégories d'âge. Le nombre de nageuses inscrites dans les structures du PES et plus particulièrement le nombre de nageuses seniors à l'INSEP. Le nombre de stages internationaux (ou avec entraîneurs étrangers) dans toutes les catégories des équipes de France.

**2016** : Le rang de l'équipe de France dans les compétitions internationales majeures par catégories d'âge. Le nombre de nageuses inscrites dans les structures du PES et plus particulièrement le nombre de nageuses seniors à l'INSEP. Le nombre de stages internationaux (ou avec entraîneurs étrangers) dans toutes les catégories des équipes de France.

### 3.4 L'objectif sportif majeur pour la discipline à l'horizon Rio de Janeiro

Etre finaliste en duo lors des Jeux olympiques de Rio de Janeiro. Constituer un collectif olympique conséquent (16 nageuses), performant et s'inscrivant sur la durée.

### 3.5 Les objectifs sportifs intermédiaires de chaque saison

- Les championnats d'Europe de Berlin 2014 : être présent et finaliste dans les trois épreuves (solo, duo, équipe) dont une épreuve classée les six premières nations.
- Les championnats du monde de Kazan 2015 : atteindre trois finales mondiales.
- Les championnats d'Europe 2016 : atteindre les finales dans les trois épreuves du programme dont deux classées dans les six premières nations.
- Les Jeux olympiques de Rio 2016 : être finaliste en duo.

Les indicateurs :

**2014** : Nombre de finales européennes et nombre d'épreuves classées dans les six premières nations aux championnats d'Europe 2014.

**2015** : Nombre de finales mondiales aux championnats du monde 2015.

**2016** : Nombre de finales européennes et nombre d'épreuves classées dans les six premières nations aux championnats d'Europe 2016 et le rang de l'équipe de France en duo aux Jeux olympiques 2016.

### Le calendrier quadriennal 2013-2016

Compétitions internationales	Rappel 2012	2013	2014	2015	2016
JO	Londres				Rio de J
Ch. du monde		Barcelone		Kazan	
Ch. d'Europe	Eindhoven		Berlin		Londres
Coupe d'Europe		Savone		Pays-Bas (TBI)	
Coupe du monde			Québec		
Tournoi Qualification JO	Londres				Rio de J
Ch. d'Europe Juniors		Poznan		Bakou	Rijeka
Ch. du monde Juniors	Volos		Tampere		TBI
COMEN	Torrevieja	Andorre	Grèce (TBI)	TBI	TBI

Soit 4 championnats ou coupes d'Europe, 5 championnats ou coupes du monde + les Jeux olympiques  
= 9 événements majeurs en quatre ans  
dont 6 en Europe

Légende du tableau : TBI = To Be Indicated, c'est-à-dire « à désigner ».  
En orangé, ce qui a déjà eu lieu.

## 4. Le plongeon



### 4.1 L'orientation prioritaire en matière de développement

En matière de développement de l'activité plongeon, l'accent doit être mis sur **deux axes** :

- **La formation des entraîneurs et des cadres.** Il est important de pouvoir former des entraîneurs de qualité, de leur permettre de fonctionner avec un « diplôme » reconnu par la FFN et de renforcer via la formation continue, le potentiel de nos cadres d'État.
- **Le développement de l'activité** en elle-même, avec l'augmentation du nombre de licenciés via des structures d'accueil pour le plongeon sur le territoire, notamment l'été.

### 4.2 Les étapes, saison après saison, de sa mise en œuvre

- Mettre en place les brevets fédéraux (BF).
- Favoriser l'accompagnement des entraîneurs déjà en place.
- Créer les conditions de l'augmentation du nombre de licenciés via une diffusion de documents pédagogiques pour la pratique du plongeon en ciblant les lieux de pratique.
- Voir se construire un grand équipement en plongeon.

Les indicateurs :

- 2014** : Mise en place de la formation BF3 (nombre de candidats).
- 2015** : Nombre de documents pédagogiques produits. Nombre de sites ciblés.
- 2016** : Etude statistique de l'olympiade concernant ces différents paramètres.

### 4.3 Les orientations prioritaires en matière de haut niveau et d'accès au haut niveau

Haut niveau :

- Accompagner les potentiels présents et émergents pour les amener au plus haut niveau, notamment européen.
- Leur permettre de se confronter aux meilleurs plongeurs mondiaux via des stages en immersion à l'étranger.

Accès au haut niveau :

- Pérenniser le PES déjà existant (Rennes et Strasbourg) et renforcer l'existant avec la mise en place et l'accompagnement d'une structure annexe.

Les indicateurs :

- 2014** : Augmentation du nombre de plongeurs inscrits dans les structures du PES.  
Augmentation du nombre de stages internationaux.
- 2015** : Augmentation du nombre de plongeurs inscrits dans les structures du PES.  
Augmentation du nombre de stages internationaux.
- 2016** : Augmentation du nombre de plongeurs inscrits dans les structures du PES.  
Augmentation du nombre de stages internationaux.  
Mise en place d'une structure supplémentaire au PES.

#### 4.4 L'objectif sportif majeur pour la discipline à l'horizon Rio de Janeiro

- Les championnats du monde 2015 (Kazan).
- Les championnats d'Europe pluridisciplinaires de Berlin 2014 et de Londres 2016.
- La Coupe du monde 2016 (lieu à déterminer).

#### 4.5 Les objectifs sportifs intermédiaires de chaque saison

- Les championnats d'Europe par discipline notamment ceux de Rostock en 2015.
- Les Grands Prix FINA.

**2014** : 3 finales dont 1 médaille aux championnats d'Europe.

**2015** : 3 finales européennes dont 1 médaille / 3 finales mondiales.

**2016** : 4 finales européennes dont 1 médaille / 4 sélectionnés olympiques et 1 médaille.

Les indicateurs :

**2014** : Nombre de médailles et de finalistes.

**2015** : Nombre de médailles et de finalistes.

**2016** : Nombre de médailles et de finalistes.

#### Le calendrier quadriennal 2013-2016

Compétitions internationales	Rappel 2012	2013	2014	2015	2016
JO	Londres				Rio de J
Ch. du monde		Barcelone		Kazan	
Coupe du monde	Londres		Chine (TBI)		TBI
Ch. d'Europe	Eindhoven	Rostock	Berlin	Rostock	Londres
Universiades		Kazan		Gwangju	
Ch. d'Europe Juniors	Graz	Poznan	Bergame	TBI	TBI
Ch. du monde Juniors	Adelaide		Penza		TBI
COMEN	Istanbul	Annulée	Manisa	TBI	TBI
JOJ			Nanjing		
Gymnasiades		Brasilia			

Soit 4 championnats d'Europe, 2 championnats du monde + les Jeux olympiques = 7 événements majeurs en quatre ans dont 6 en Europe

Légende du tableau : TBI = To Be Indicated, c'est à dire « à désigner ».  
En orangé, ce qui a déjà eu lieu.



## 5. Le water-polo



### 5.1 L'orientation prioritaire en matière de développement

Pour se rapprocher au cours de l'olympiade des meilleures nations mondiales nous devons axer notre projet de développement sur la **pratique des plus jeunes joueuses et joueurs** mais aussi sur la **formation des cadres et des officiels**.

Il est ainsi important que le water-polo ne soit pas uniquement pratiqué lors des championnats de France. Nous devons donc envisager un programme sportif qui débutera plus tôt (avant 10 ans) mais qui proposera aussi de nouvelles compétitions. Les comités régionaux doivent être des acteurs importants de ce projet.

De même, des actions spécifiques comme des camps d'été pour les plus jeunes, des tournois internationaux pour les équipes de France, voire de la création d'une pratique (compétitive ou non) au cours des mois d'été, seront autant d'outils à approfondir.

### 5.2 Les étapes, saison après saison, de sa mise en œuvre

**2014** : Première partie de la refonte des programmes sportifs.

**2015** : Seconde partie de la refonte des programmes sportifs.

**2016** : Bilan des modifications apportées.

Les indicateurs :

**2014** : Création de nouvelles compétitions et d'actions estivales.

**2015** : Augmentation du nombre de participants aux nouvelles compétitions et aux différentes actions estivales.

**2016** : Augmentation du nombre de participants aux nouvelles compétitions et aux différentes actions estivales.

### 5.3 Les orientations prioritaires en matière de haut niveau et d'accès au haut niveau

Haut niveau :

Il est indispensable de **se confronter aux meilleures nations** pour accélérer la progression des joueuses et des joueurs. Ainsi la **participation à la Ligue mondiale** doit être un axe à privilégier. Ensuite, il convient de **relancer l'organisation de tournois internationaux en France** pour les seniors et les jeunes afin de créer des événements autour de la discipline mais aussi de développer des échanges avec les autres nations.

Accès au haut niveau :

Nous devons **recréer un PES et restructurer le parcours des compétitions pour les jeunes joueurs**. Dans un premier temps, la création d'un Centre national (18 ans et plus) devrait nous permettre d'allonger le parcours de formation (sportif et scolaire) des joueurs. Nous devons ensuite renforcer l'accès à ce Centre par d'autres structures en amont afin de garantir un travail plus qualitatif et quantitatif entre 13 et 18 ans.

Par ailleurs, nous devons mettre en place sur les territoires (interrégions puis comités régionaux) des référents techniques (entraîneurs) afin d'accompagner et de guider les clubs du territoire sur les contenus de formation des joueurs, mais aussi pour faire remonter une meilleure évaluation des potentiels. Ce travail sera coordonné au niveau national.

Les indicateurs :

**2014** : Le rang de l'équipe de France dans les compétitions internationales majeures par catégories d'âge. Recensement des joueuses ou joueurs inscrits dans les structures du PES et plus particulièrement le nombre de seniors dans le Centre national.

**2015** : Le rang de l'équipe de France dans les compétitions internationales majeures par catégories d'âge. Recensement des joueuses ou joueurs inscrits dans les structures du PES et plus particulièrement le nombre de seniors dans le Centre national.

**2016** : Le rang de l'équipe de France dans les compétitions internationales majeures par catégories d'âge. Recensement des joueuses ou joueurs inscrits dans les structures du PES et plus particulièrement le nombre de seniors dans le Centre national.

#### **5.4 L'objectif sportif majeur pour la discipline à l'horizon Rio de Janeiro**

L'ambition à court terme des collectifs A est de **se qualifier de nouveau pour les championnats d'Europe 2014, voire les Mondiaux 2015.**

Par contre, **l'objectif principal** de cette olympiade est de **se qualifier aux championnats d'Europe 2016**, pour pouvoir participer aux qualifications préolympiques des JO 2016.

Chez les jeunes, nous devons réaliser de meilleures performances aux Championnats d'Europe 17 ans pour permettre à nos joueuses et joueurs de participer à un programme international sur les trois saisons suivantes : championnats du monde 18 ans, championnats d'Europe 19 ans et championnats du monde 20 ans.

#### **5.5 Les objectifs sportifs intermédiaires de chaque saison**

**2014** : Qualification aux championnats d'Europe.

**2015** : Participation à la Ligue mondiale.

**2016** : Participation à la Ligue mondiale.

Les indicateurs :

**2014** : Le rang de l'équipe de France dans les compétitions internationales majeures par catégories d'âge.

**2015** : Le rang de l'équipe de France dans les compétitions internationales majeures par catégories d'âge.

**2016** : Le rang de l'équipe de France dans les compétitions internationales majeures par catégories d'âge.

*NB : La qualification aux championnats d'Europe 2014 sera déterminante pour la tenue de cet échéancier. Sans qualification, il faudra revoir les objectifs au regard d'un nouveau projet à construire.*

### Le calendrier quadriennal 2013-2016

Compétitions internationales	Rappel 2012	2013	2014	2015	2016
JO	Londres				Rio de J
Ch. du monde		Barcelone		Kazan	
Ch. d'Europe	Eindhoven		Budapest		Belgrade
Universiades		Kazan		Gwangju	
Jeux méditerranéens		Mersin			
Ligue mondiale			France/Europe	France/Europe	France/Europe
Coupe du monde Messieurs			Almaty		
Coupe du monde Dames			Russie (TBI)		
Ch. d'Europe 17 ans Masculin		Malte		Baku	
Ch. du monde 18 ans Masculin	Perth		Istanbul		TBI
Ch. d'Europe 19 ans Masculin	Canet-en-Roussillon		Tbilissi		Gouda
Ch. du monde 20 ans Masculin		Szombathely		TBI	
Ch. d'Europe 17 ans Féminin		Istanbul		Baku	
Ch. du monde 18 ans Féminin	Perth		Madrid		TBI
Ch. d'Europe 19 ans Féminin	Chelyabinsk		Rome		Alphen
Ch. du monde 20 ans Féminin		Volos		TBI	
COMEN		Belgrade	Naples	TBI	TBI

Soit 2 championnats d'Europe, 7 championnats ou tournois mondiaux + les Jeux olympiques = 10 événements majeurs en quatre ans dont 9 en Europe

Légende du tableau : TBI = To Be Indicated, c'est à dire « à désigner ».  
En orangé, ce qui a déjà eu lieu.



Les calendriers internationaux des 5 disciplines démontrent, si besoin était, le grand nombre d'événements majeurs qui balisent l'échéancier de cette olympiade :

**43 compétitions \* (ou tournois internationaux) majeures dont 34 en Europe**

\* Certaines étant communes

## **Annexe 11**

**Les quotas et les sportif(ve)s inscrit(e)s sur les listes ministérielles  
(note du DTN à la mission du 26 juin 2014)**





# Les quotas et les sportives et sportifs inscrit(e)s sur les listes ministérielles

## LES QUOTAS

- Quotas jusqu'en 2012

Partenaire d'entraînement	Espoir	Jeune	Senior + Elite
50	650	230	126

- Nouveaux quotas

Partenaire d'entraînement	Espoir	Jeune	Senior + Elite
50	550	230	126

## Les sportives et sportifs inscrit(e)s sur les listes ministérielles

### LES CRITERES DE LA PRECEDENTE OLYMPIADE

Plongeon :

Critères listes ministérielles Plongeon	
Liste des sportifs de haut niveau : catégorie « Élite » 14 ans et plus	
Conditions sportives	<p><u>À titre individuel :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Être sélectionné en équipe de France et être classé dans les 8 premiers aux Jeux Olympiques ou aux Championnats du Monde</li> <li>■ Être sélectionné en équipe de France et être classé dans les 4 premiers des Championnats d'Europe</li> </ul> <p><u>En plongeon synchronisé :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Être sélectionné en équipe de France et être classé dans les 8 premiers aux Jeux Olympiques ou aux Championnats du Monde</li> <li>■ Être sélectionné en équipe de France et être classé dans les 4 premiers des Championnats d'Europe</li> </ul>
Liste des sportifs de haut niveau : catégorie « Senior » 12 ans et plus	
Conditions sportives	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Avoir été sélectionné en équipe de France aux Jeux Olympiques, Championnats du Monde, Championnats d'Europe ou Coupe du Monde</li> <li>■ Avoir réalisé 1400 pts à la Table de Cotation (TC), lors d'un grand prix FINA ou lors des universiades.</li> </ul>

Liste des sportifs de haut niveau : catégorie « Jeune » 12 ans à 22 ans	
Conditions sportives	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Avoir réalisé 1400 pts à la TC lors d'une compétition inscrite au calendrier fédéral</li> </ul>

Liste des sportifs « Espoirs » 12 ans à 18 ans	
Conditions sportives	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Avoir réalisé 1000 pts à la TC lors d'une compétition inscrite au calendrier fédéral</li> </ul>

Natation synchronisée :

Critères listes ministérielles Natation Synchronisée	
Liste des sportifs de haut niveau : catégorie « Élite » 12 ans et plus	
Conditions sportives	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ À titre individuel (solo - <i>épreuve non olympique</i>) : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Être sélectionnée en équipe de France aux Championnats du monde et être classée <ul style="list-style-type: none"> <li>- premières sur un minimum de 15 nations classées dans l'épreuve</li> <li>- dans les trois premières sur un minimum de 25 nations classées dans l'épreuve.</li> </ul> </li> <li>• Être sélectionnée en équipe de France aux Championnats d'Europe et être classée première sur un minimum de 15 nations classées dans l'épreuve.</li> </ul> </li> <li>■ À titre collectif (duo ou équipe) : <ul style="list-style-type: none"> <li><u>Épreuves de Duo et Équipe Libre</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Être sélectionnée en équipe de France aux Jeux Olympiques ou aux Championnats du monde et être classée dans les huit premières.</li> <li>• Être sélectionnée en équipe de France aux Championnats d'Europe et être classée dans les quatre premières.</li> </ul> </li> <li><u>Épreuve Combiné Libre (épreuve non olympique)</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Être sélectionnée en équipe de France aux Championnats du monde ou aux Championnats d'Europe et être classée première sur un minimum de 15 nations classées dans l'épreuve.</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>

### Liste des sportifs de haut niveau : catégorie « Senior » 12 ans et plus

Conditions sportives	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Être sélectionnée en équipe de France Senior aux Jeux Olympiques, aux Championnats du monde, aux Championnats d'Europe, à la Coupe du monde ou à la Coupe d'Europe.</li><li>■ Être sélectionnée en équipe de France junior et être médaillée aux Championnats du monde juniors ou aux Championnats d'Europe juniors.</li><li>■ Avoir été sélectionnée et être inscrite au pôle « France » senior pour préparer les compétitions internationales de référence.</li></ul>
----------------------	---

### Liste des sportifs de haut niveau : catégorie « Jeune » 12 ans à 20 ans

Conditions sportives	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Être sélectionnée en équipe de France et avoir participé en solo ou duo aux compétitions internationales du collectif Minimes.</li><li>■ Être sélectionnée en équipe de France junior et avoir participé aux Championnats du monde juniors ou aux Championnats d'Europe Juniors.</li><li>■ Avoir été sélectionnée dans le collectif France Junior et avoir suivi le dispositif de préparation de la compétition de référence.</li></ul>
----------------------	---

### Liste des sportifs « Espoirs » 12 ans à 17 ans

Conditions sportives	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Évaluation lors des échéances suivantes<ul style="list-style-type: none"><li>- Championnats de France Espoir Élite et Junior Élite</li><li>- Championnats Hiver Élite ou Épreuve de sélection de l'équipe de France minime et junior</li><li>- Championnats de France Espoir National et Junior National (pour les 16 ans et moins dans la saison)</li><li>- Observation des résultats du programme Formation</li></ul></li><li>■ Être sélectionnée et avoir participé aux rassemblements ou compétitions internationales du collectif Minimes</li></ul> <p>Avoir été sélectionnée et avoir suivi le dispositif de préparation du collectif relève 2012</p>
----------------------	---

Tous les membres d'une épreuve collective (titulaires et remplaçantes) font partie intégrante de l'effectif de l'épreuve concernée (Combiné, équipe, duo)

## Natation course :

Critères listes ministérielles Natation Course	
Liste des sportifs de haut niveau : catégorie « Élite » 12 ans et plus	
Conditions sportives	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Être sélectionné en équipe de France aux Jeux Olympiques ou aux Championnats du Monde à titre individuel et être classé dans les 8 premiers de la finale.</li> <li>■ Être sélectionné en équipe de France aux Championnats d'Europe à titre individuel et être classé dans les quatre premiers de la finale.</li> <li>■ Être sélectionné en équipe de France aux Jeux Olympiques ou aux Championnats du Monde au titre d'un relais classé dans les quatre premiers de la finale. Sont considérés comme classés, les nageurs ayant nagé en série ou en finale.</li> <li>■ Être sélectionné en équipe de France aux Championnats d'Europe au titre d'un relais classé dans les deux premiers de la finale. Sont considérés comme classés, les nageurs ayant nagé en série ou en finale.</li> </ul>

Liste des sportifs de haut niveau : catégorie « Senior » 12 ans et plus	
Conditions sportives	<p><u>Bassin de 50 m</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Être sélectionné en équipe de France aux Jeux Olympiques (JO) ou aux Championnats du Monde (CM) à titre individuel.</li> <li>■ Être sélectionné en équipe de France aux Championnats d'Europe (CE) à titre individuel et être finaliste.</li> <li>■ Être sélectionné en équipe de France aux Jeux Olympiques ou aux Championnats du Monde au titre d'un relais finaliste. Sont considérés comme sélectionnés, les nageurs ayant nagé en série ou en finale.</li> <li>■ Être sélectionné en équipe de France aux Championnats d'Europe au titre d'un relais classé dans les quatre premiers de la finale. Sont considérés comme classés, les nageurs ayant nagé en série ou en finale.</li> <li>■ Être sélectionné en équipe de France aux Championnats d'Europe Juniors (CEJ), aux Championnats du Monde Juniors (CMJ) ou aux Jeux Olympiques de la Jeunesse (JOJ) et être médaillé à titre individuel.</li> <li>■ Être sélectionné en équipe de France et réaliser au cours de la compétition internationale une performance du collectif Européen ou supérieur. (*)</li> <li>■ Avoir 21 ans et moins et être sélectionné en équipe de France aux championnats du Monde (CM) ou aux championnats d'Europe (CE)</li> </ul> <p><u>Bassin de 25 m</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Être sélectionné en équipe de France aux Championnats du Monde ou aux Championnats d'Europe à titre individuel et être finaliste (ou classé au rang correspondant dans les épreuves disputées classement au temps).</li> <li>■ Être sélectionné en équipe de France aux Championnats du Monde ou aux Championnats d'Europe au titre d'un relais classé dans les trois premiers de la finale.</li> </ul>

Liste des sportifs de haut niveau : catégorie « Jeune » 12 ans à 21 ans	
Conditions sportives	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Être sélectionné en équipe de France au FOJE à titre individuel et être finaliste (ou classé au rang correspondant dans les épreuves disputées classement au temps).</li> <li>■ Être sélectionné en équipe de France au FOJE au titre d'un relais classé dans les trois premiers de la finale.</li> <li>■ Être sélectionné en équipe de France à la Coupe de la COMEN à titre individuel, avoir réalisé une performance du collectif COMEN/ FOJE (*) et être classé dans les trois premiers de la finale ou de l'épreuve si classement au temps.</li> <li>■ Être sélectionné en équipe de France aux CMJ, aux JOJ ou aux CEJ à titre individuel et être finaliste (ou classé au rang correspondant dans les épreuves disputées classement au temps).</li> <li>■ Être sélectionné en équipe de France aux CMJ, aux JOJ ou aux CEJ au titre d'un relais classé dans les trois premiers de la finale.</li> <li>■ Être sélectionné en équipe de France au titre du collectif « Relève Internationale » et avoir réalisé au cours de la compétition internationale une performance du collectif Promotionnel ou supérieur. (*)</li> <li>■ Être sélectionné en équipe de France, aux CEJ, CMJ, JOJ ou FOJE en étant de la première année d'âge concernée par la compétition.</li> <li>■ Avoir réalisé lors d'une compétition de référence nationale une performance du collectif promotionnel ou supérieur (*)</li> </ul>

Liste des sportifs « Espoirs » 12 ans à 18 ans	
Conditions sportives	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Garçons et filles de 13 ans et moins : être classé dans les 15 premiers du classement national du Natathlon, ou être classé dans les 15 premiers du trophée Lucien-Zins.</li> <li>■ Garçons et filles de 15 ans et moins (14 ans, l'année de réalisation).</li> <li>■ Garçons et filles de 16 ans (15 ans, l'année de réalisation).</li> <li>■ Garçons et filles de 17 ans (16 ans, l'année de réalisation).</li> <li>■ Garçons et filles de 18 ans (17 ans, l'année de réalisation).</li> <li>■ Garçons et filles de 19 ans (18 ans l'année de réalisation).</li> <li>■ Être sélectionné en équipe de France à la Coupe de la COMEN ou au FOJE à titre individuel.</li> <li>■ Être sélectionné en équipe de France aux CMJ, aux JOJ ou aux CEJ à titre individuel ou en relais.</li> </ul> <p>Réaliser deux performances de la grille correspondante lors des compétitions de référence nationale dans deux épreuves différentes. (**)</p>

(\*) Les grilles de performances seront actualisées à l'issue de la saison 2009-2010, suite au changement d'équipements.  
 (\*\*\*) Exemple : Un nageur né en 1996, dont l'âge est de 14 ans pour la saison 2009-2010, devra réaliser deux performances de la grille espoirs 14 ans, lors des compétitions de référence nationale, pour être proposé à l'inscription sur liste « Espoirs » pour la saison 2010-2011

Water-polo :

Critères listes ministérielles Water-Polo	
Liste des sportifs de haut niveau : catégorie « Élite » 15 ans et plus	
Conditions sportives	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Être sélectionné en équipe de France et classé dans les 8 premiers aux Jeux Olympiques ou aux Championnats du Monde.</li> <li>■ Être sélectionné en équipe de France et classé dans les 4 premiers aux Championnats d'Europe.</li> </ul>
Liste des sportifs de haut niveau : catégorie « Senior » 15 ans et plus	
Conditions sportives	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Être sélectionné en équipe de France à la compétition internationale de référence de l'année.</li> <li>■ Être sélectionné en équipe de France et avoir disputé au moins deux matchs du calendrier international du collectif Londres 2012</li> </ul>
Liste des sportifs de haut niveau : catégorie « Jeune » 15 ans à 23 ans	
Conditions sportives	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Être sélectionné en équipe de France aux Championnats d'Europe des jeunes 17 ans ou 19 ans garçons ou des Championnats du monde 18 ans ou 20 ans garçons</li> <li>■ Être inscrit au Pôle France de water-polo de l'INSEP</li> <li>■ Être sélectionné en équipe de France aux Championnats d'Europe des Jeunes 17 ans ou 19 ans filles ou des Championnats du monde 18 ans ou 20 ans filles</li> <li>■ Être inscrit au Pôle France de water-polo de Nancy</li> <li>■ Être sélectionné en équipe de France Universitaire aux Universiades</li> </ul>
Liste des sportifs « Espoirs » 13 ans à 17 ans	
Conditions sportives	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Faire partie du groupe des vingt-cinq meilleures joueuses présélectionnées en vue des Championnats d'Europe 17 ans filles               <ul style="list-style-type: none"> <li>- à l'issue de la Coupe de la Coupe de France des Régions Espoirs féminines (CFREF).</li> <li>- Ou évoluant -régulièrement -dans un club de N1F</li> </ul> </li> <li>■ Faire partie du groupe des quinze-meilleurs joueurs présélectionnés en vue de l'OFAJ (15-ans), à l'issue des Interzones 15 ans et/ou des Interclubs Garçons 15 ans</li> <li>■ Faire partie du groupe des vingt-cinq-meilleurs joueurs présélectionnés en vue des Championnats d'Europe des jeunes 17 ans à l'issue du Championnat de France 17 ans garçons et de la saison Élite ou N1 Garçons.</li> <li>■ Faire partie des trente-cinq meilleurs joueurs 13-14 ans issus de la compétition interpoles « Espoirs » (ou clubs nationaux). Et/ou de la Coupe de France des régions (13 ans)</li> </ul>

Eau libre :

Critères listes ministérielles Eau Libre	
Liste des sportifs de haut niveau : catégorie « Élite » 14 ans et plus	
Conditions sportives	<p style="text-align: center;"><b>Épreuve olympique:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Être sélectionné en équipe de France aux Championnats du Monde ou aux Jeux Olympiques à titre individuel en étant classé dans les 8 premiers</li> <li>■ Être sélectionné en équipe de France aux championnats d'Europe à titre individuel en étant classé dans les 4 premiers.</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>Épreuves non olympiques :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Être sélectionné en équipe de France aux championnats du Monde à titre individuel et être classé premier si au moins 15 nations au départ ou dans les trois premiers si au moins 25 nations au départ</li> <li>■ Être sélectionné en équipe de France aux championnats d'Europe à titre individuel et être classé premier si au moins 15 nations au départ</li> </ul>
Liste des sportifs de haut niveau : catégorie « Senior » 14 ans et plus	
Conditions sportives	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Être sélectionné en équipe de France et être classé dans les 16 premiers aux championnats du Monde ou classé dans les 12 premiers aux Championnats d'Europe.</li> <li>■ Être sélectionné en équipe de France et être classé dans les 6 premiers du classement final de la coupe du Monde Marathon, si au moins 14 nageurs classés.</li> <li>■ Être sélectionné en équipe de France aux Jeux Olympiques et être classé.</li> </ul>
Liste des sportifs de haut niveau : catégorie « Jeune » 14 ans à 20 ans	
Conditions sportives	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Être sélectionné en équipe de France à la coupe d'Europe et être classé dans les 6 premiers du classement final, si au moins 14 nageurs classés (19 ans au moment de la réalisation).</li> <li>■ Être sélectionné en équipe de France et être classé dans les 12 premiers aux championnats d'Europe Juniors. (19 ans au moment de la réalisation)</li> <li>■ Être sélectionné en équipe de France et être classé dans les 8 premiers des Jeux Méditerranéens.</li> <li>■ Être sélectionné en équipe de France et être classé aux championnats d'Europe ou championnats du Monde</li> </ul>
Liste des sportifs « Espoirs » 14 ans à 20 ans	
Conditions sportives	<p style="text-align: center;"><u>20 ans et moins :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Être classé dans les 5 premiers du classement général de la coupe de France ou des Championnats de France</li> </ul> <p style="text-align: center;"><u>garçons 18 ans et moins et filles 16 ans et moins :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Être classé dans les 2 premiers du classement de cette tranche d'âge à la coupe de France ou aux Championnats de France Eau libre</li> <li>■ Être sélectionné en équipe de France à la COMEN et figurer dans le Classement de la compétition.</li> </ul>

#### COMMENTAIRES :

La tendance portée par la DTN pour l'Olympiade 2009-2013 a été de « durcir » l'accès à la liste des sportifs de haut niveau. Excepté pour la liste Elite, où seul l'Etat est décideur, nous (DTN FFN) avons

été plus exigeant sur les autres catégories et notamment la catégorie « Jeune ». L'idée étant d'afficher relativement tôt les exigences du haut niveau. Il faut dire qu'à cette époque le discours du secrétaire d'Etat au sport était très clairement pour la baisse des effectifs sur listes. L'erreur a été de mettre en place parallèlement des pôles France jeune, qui, par conséquent éprouvèrent des difficultés à compléter leurs effectifs.

De plus, il faut noter que ce sont pour beaucoup les effectifs de la natation course qui impactent le nombre total de sportives et sportifs inscrits sur les listes ministérielles. Il en est ainsi également de la catégorie « Espoirs ». Nous avons l'habitude au début de chaque Olympiade de durcir les temps d'accès à ces listes. En effet, nous avons remarqué que la première année (nouveaux temps) les effectifs sont plus réduits, mais tout au long de l'olympiade ils évoluent à la hausse en raison de la progression des nageurs (voir tableau ci-dessus). Nous sommes convenus, dorénavant de ne pas attendre tous les 4 ans pour mettre en place de nouveaux critères chronométriques.

## LES CRITERES POUR L'OLYMPIADE 2013-2017

Plongeon :

CRITERES LISTES MINISTERIELLES PLONGEON	
<b>Liste des sportifs de haut niveau : catégorie « Élite » 14 ans et plus</b>	
<b>Conditions sportives</b>	<p><u>À titre individuel :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Être sélectionné en équipe de France et être classé dans les 8 premiers aux jeux olympiques ou aux championnats du monde.</li> <li>■ Être sélectionné en équipe de France et être classé dans les 4 premiers des championnats d'Europe.</li> </ul> <p><u>En plongeon synchronisé :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Être sélectionné en équipe de France et être classé dans les 8 premiers aux jeux olympiques ou aux championnats du monde.</li> <li>■ Être sélectionné en équipe de France et être classé dans les 4 premiers des championnats d'Europe.</li> </ul>



### Liste des sportifs de haut niveau : catégorie « Senior » 12 ans et plus

Conditions sportives

- Participer en équipe de France et être classé aux jeux olympiques, championnats du monde, championnats d'Europe ou en coupe du monde.
- Avoir réalisé les conditions requises pour une qualification aux jeux olympiques, aux championnats du monde, aux championnats d'Europe ou en coupe du monde sans pouvoir être sélectionné au motif d'être devancé par des concurrents plus performants lors des épreuves de sélection.

### Liste des sportifs de haut niveau : catégorie « Jeune » 12 ans à 22 ans

Conditions sportives

- Participer en équipe de France et être classé aux championnats du monde Junior, ou aux championnats d'Europe des Jeunes.
- Avoir réalisé les conditions requises pour intégrer le collectif Jeune.

### Liste des sportifs « Espoirs » 12 ans à 18 ans

Conditions sportives

- Avoir réalisé les conditions requises pour intégrer le collectif Espoir.
- Avoir été gymnaste de haut niveau et intégrer une structure d'entraînement en plongeon du PES 2 ou 3.

Natation synchronisée :

#### CRITERES LISTES MINISTERIELLES NATATION SYNCHRONISEE

### Liste des sportifs de haut niveau : catégorie « Élite » 12 ans et plus

Conditions sportives

- Epreuves de haut niveau :
  - Participer en équipe de France aux championnats du monde et être classée en solo première sur un minimum de 15 nations classées, dans les 3 premières sur un minimum de 25 nations classées.
  - Participer en équipe de France aux championnats d'Europe et être classée en solo première sur un minimum de 15 nations classées.
  - Participer en équipe de France aux championnats du monde et être classée première au combiné libre sur un minimum de 15 nations classées, dans les 3 premières sur un minimum de 25 nations classées.
  - Participer en équipe de France aux championnats d'Europe et être classée première de l'épreuve du combiné libre sur un minimum de 15 nations classées.
- Epreuves olympiques :
  - Participer en équipe de France aux jeux olympiques ou aux championnats du monde et être classée dans les 8 premières de l'épreuve de duo ou d'équipe,
  - Participer en équipe de France aux championnats d'Europe et être classée dans les 4 premières de l'épreuve de duo ou d'équipe.



### Liste des sportifs de haut niveau : catégorie « Senior » 12 ans et plus

Conditions sportives

- Participer en équipe de France Senior aux jeux olympiques, aux championnats du monde, aux championnats d'Europe, à la coupe du monde ou à la coupe d'Europe.
- Participer en équipe de France Junior et être médaillée aux championnats du monde Junior ou aux championnats d'Europe Junior.
- Avoir été présélectionnée et être inscrite au pôle « France » INSEP pour préparer les compétitions internationales de référence toutes catégories.

### Liste des sportifs de haut niveau : catégorie « Jeune » 12 ans à 20 ans

Conditions sportives

- Participer en équipe de France et avoir participé en solo ou duo aux compétitions internationales du collectif minime.
- Participer en équipe de France junior et avoir participé aux championnats du monde Junior ou aux championnats d'Europe Junior.
- Participer au collectif France Junior et avoir suivi le dispositif de préparation de la compétition de référence.
- Avoir démontré lors du championnat de France d'été une progression significative confirmée par une évaluation reconnaissant le niveau requis pour intégrer le collectif France Junior et intégrer une structure du PES2.
- Avoir été présélectionnée et être inscrite au pôle « France » INSEP pour préparer les compétitions internationales de référence « Jeunes ».

### Liste des sportifs « Espoirs » 12 ans à 17 ans

Conditions sportives

- Évaluation lors des échéances suivantes :
  - Championnats de France Espoir Elite et Junior Elite ;
  - Championnats Hiver Elite ou épreuve de sélection de l'équipe de France minime et junior ;
  - Championnats de France Espoir national et junior national (pour les 16 ans et moins dans la saison) ;
  - Observation des résultats de l'épreuve nationale d'évaluation pour les nageuses de 11, 12 ou 13 ans au moment de cette évaluation et ayant au moins 12 ans le 31 décembre de la même année.
- Être sélectionnée et avoir participé aux rassemblements ou compétitions internationales du collectif minime (COMEN).

Natation course :

#### CRITERES LISTES MINISTERIELLES NATATION COURSE

### Liste des sportifs de haut niveau : catégorie « Élite » 12 ans et plus

<b>Conditions sportives</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Participer en équipe de France aux jeux olympiques ou aux championnats du monde à titre individuel en étant classé dans les huit premiers de la finale.</li> <li>■ Participer en équipe de France aux championnats d'Europe à titre individuel et être classé dans les 4 premiers de la finale.</li> <li>■ Participer en équipe de France aux jeux olympiques ou aux championnats du monde au titre d'un relais classé dans les 4 premiers de la finale. Sont concernés les nageurs ayant nagé en série ou en finale.</li> <li>■ Participer en équipe de France aux championnats d'Europe au titre d'un relais classé dans les 2 premiers de la finale. Sont concernés les nageurs ayant nagé en série ou en finale.</li> </ul>
-----------------------------	--

### Liste des sportifs de haut niveau : catégorie « Senior » 12 ans et plus

<b>Conditions sportives</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Participer en équipe de France aux jeux olympiques ou aux championnats du monde.</li> <li>■ Participer en équipe de France aux championnats d'Europe, Universiades ou jeux méditerranéens à titre individuel et avoir réalisé lors de l'épreuve pour laquelle on s'est qualifié les conditions requises pour la sélection à la compétition correspondante.</li> <li>■ Avoir réalisé les conditions requises pour une qualification toutes catégories aux jeux olympiques, aux championnats du monde ou aux championnats d'Europe à titre individuel sans pouvoir être sélectionné au motif d'être devancé par des concurrents plus performants lors des épreuves de sélection.</li> <li>■ Participer en équipe de France aux championnats d'Europe au titre d'un relais classé dans les quatre premiers de la finale. Sont concernés les nageurs ayant nagé en séries ou en finale.</li> <li>■ Participer au titre d'un relais médaillé aux Universiades.</li> <li>■ Avoir réalisé lors d'une compétition de référence nationale une performance du collectif « Europe ».</li> </ul>
-----------------------------	---

### Liste des sportifs de haut niveau : catégorie « Jeune » 12 ans à 21 ans

<b>Conditions sportives</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Participer en équipe de France aux CMJ, aux JOJ, aux CEJ ou aux FOJE.</li> <li>■ Avoir réalisé, lors de l'épreuve de référence nationale de sélection, une performance du collectif « Promotionnel » (avec critère d'âge).</li> </ul>
-----------------------------	--

### Liste des sportifs « Espoirs » 12 ans à 18 ans

<b>Conditions sportives</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Garçons et filles de 13 ans et moins : être classé dans les 16 premiers français du classement national du Natathlon, ou être classé dans les 16 premiers français du trophée Lucien-Zins.</li> </ul>
-----------------------------	--

- Garçons et filles de 15 ans et moins (14 ans, l'année de réalisation).
- Garçons et filles de 16 ans (15 ans, l'année de réalisation).
- Garçons et filles de 17 ans (16 ans, l'année de réalisation).
- Garçons et filles de 18 ans (17 ans, l'année de réalisation).
- Garçons et filles de 19 ans (18 ans, l'année de réalisation).

Réaliser 2 performances de la grille Espoir dans 2 épreuves différentes dans une compétition de référence nationale\*.

(\*) Exemple : Un nageur né en 1999, dont l'âge est de 14 ans pour la saison 2012-2013, devra réaliser deux performances de la grille Espoir 14 ans, lors des compétitions de référence nationale pour être proposé à l'inscription sur liste « Espoir » pour la saison 2013-2014.

Water-polo :

<b>CRITERES LISTES MINISTERIELLES WATER-POLO</b>	
<b>Liste des sportifs de haut niveau : catégorie « Élite » 15 ans et plus</b>	
<b>Conditions sportives</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Participer en équipe de France en étant classé dans les 8 premiers aux jeux olympiques ou au championnat du monde.</li> <li>■ Participer en équipe de France en étant classé dans les 4 premiers au championnat d'Europe.</li> </ul>

<b>Liste des sportifs de haut niveau : catégorie « Senior » 15 ans et plus</b>	
<b>Conditions sportives</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Participer en équipe de France aux jeux olympiques, au championnat du monde ou au championnat d'Europe</li> <li>■ Participer en équipe de France aux Universiades et être classé dans les 5 premiers.</li> <li>■ Participer en équipe de France aux Jeux Méditerranéens et être classé dans les 4 premiers.</li> </ul>

<b>Liste des sportifs de haut niveau : catégorie « Jeune » de 23 ans et moins</b>
---

<b>Conditions sportives</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Participer en équipe de France lors des compétitions de référence internationale « Jeune » (Mondial, Euro Jeune ou Junior) de la catégorie d'âge concernée.</li> <li>■ Avoir réalisé les conditions définies par la DTN (capacités de jeu et aptitudes physiques) pour intégrer le collectif international Jeune.</li> </ul>
-----------------------------	---

<b>Liste des sportifs « Espoirs » de 18 ans et moins</b>	
<b>Conditions sportives</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Avoir moins de 18 ans et avoir réalisé les conditions définies par la DTN (capacités de jeu et aptitudes physiques) pour intégrer le collectif Espoir.</li> </ul>

Eau libre :

<b>CRITERES LISTES MINISTERIELLES EAU LIBRE</b>	
<b>Liste des sportifs de haut niveau : catégorie « Élite » 16 ans et plus</b>	
<b>Conditions sportives</b>	<p style="text-align: center;"><b><u>Épreuve olympique (10 km) :</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Participer en équipe de France aux championnats du monde ou aux jeux olympiques à titre individuel en étant classé dans les 8 premiers.</li> <li>■ Participer en équipe de France aux championnats d'Europe à titre individuel en étant classé dans les 4 premiers.</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b><u>Épreuves non olympiques :</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Participer en équipe de France aux championnats du monde à titre individuel et être classé premier si au moins 15 nations au départ ou dans les trois premiers si au moins 25 nations au départ.</li> <li>■ Participer en équipe de France aux championnats d'Europe à titre individuel et être classé premier si au moins 15 nations au départ.</li> </ul>

### Liste des sportifs de haut niveau : catégorie « Senior » 16 ans et plus

<b>Conditions sportives</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Participer en équipe de France aux jeux olympiques et être classé à titre individuel.</li> <li>■ Participer en équipe de France et être classé dans les 20 premiers des épreuves de 5 ou 10 KM des championnats du monde ou classé dans les 15 premiers de ces mêmes épreuves aux championnats d'Europe.</li> <li>■ Participer en équipe de France et être classé dans les 8 premiers de l'épreuve du 25 KM des championnats du monde ou classé dans les 6 premiers de cette même épreuve aux championnats d'Europe.</li> <li>■ Participer en équipe de France à titre individuel et être classé dans les 5 premiers de l'épreuve du 10 KM des Universiades 2013.</li> <li>■ A défaut de championnat d'Europe au cours de la saison considérée, participer en équipe de France à titre individuel et être classé dans les 3 premiers des épreuves de 5 ou 10 KM de la finale de la coupe d'Europe.</li> <li>■ A défaut de championnat d'Europe au cours de la saison considérée, participer en équipe de France à titre individuel et être classé premier des épreuves 15 KM ou plus lors d'une compétition de Grand Prix FINA.</li> </ul>
-----------------------------	---

### Liste des sportifs de haut niveau : catégorie « Jeune » 16 ans à 21 ans

<b>Conditions sportives</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Participer en équipe de France aux championnats d'Europe Junior et être classé dans les 8 premiers.</li> <li>■ Participer en équipe de France aux championnats du monde Junior et être classé dans les 12 premiers.</li> <li>■ Participer en équipe de France à titre individuel et être classé dans les 8 premiers de l'épreuve du 10 KM des Universiades 2013.</li> <li>■ Participer en équipe de France aux championnats d'Europe ou championnats du monde et être classé.</li> <li>■ Participer en équipe de France à la COMEN et être classé dans les 3 premiers de la compétition.</li> </ul>
-----------------------------	--

### Liste des sportifs « Espoirs » 16 ans à 19 ans

<b>Conditions sportives</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Avoir réalisé une performance du tableau ci-dessous en fonction de l'âge et se classer dans les 3 premiers de sa catégorie à la Coupe de France d'eau libre ou s'être classé dans les 8 premiers de sa catégorie lors des championnats de France d'eau libre.</li> </ul> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <thead> <tr> <th></th> <th>16 ans</th> <th>17 ans</th> <th>18 ans</th> <th>19 ans</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>800NL Filles/Garçons</td> <td>9'27/8'53</td> <td>9'23/8'40</td> <td>9'17/8'35</td> <td>9'10/8'33</td> </tr> <tr> <td>1500NL Filles/Garçons</td> <td>18'16/16'56</td> <td>18'05/16'40</td> <td>17'54/16'30</td> <td>17'48/16'15</td> </tr> </tbody> </table> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Participer en équipe de France de la COMEN et être classé.</li> </ul>		16 ans	17 ans	18 ans	19 ans	800NL Filles/Garçons	9'27/8'53	9'23/8'40	9'17/8'35	9'10/8'33	1500NL Filles/Garçons	18'16/16'56	18'05/16'40	17'54/16'30	17'48/16'15
	16 ans	17 ans	18 ans	19 ans												
800NL Filles/Garçons	9'27/8'53	9'23/8'40	9'17/8'35	9'10/8'33												
1500NL Filles/Garçons	18'16/16'56	18'05/16'40	17'54/16'30	17'48/16'15												

#### COMMENTAIRES :

Comme indiqué ci-dessus, nos effectifs sur listes espoirs doivent être revus à la baisse. Révision envisagée tous les deux ans des temps d'accès en natation course. Nous ouvrons un peu l'accès à la catégorie « Jeune » tout en restant en phase avec le niveau international. Cela doit nous permettre de baliser pour ce public le chemin vers le très haut niveau. En effet, après les équipes de France juniors, la marche est élevée pour aller rejoindre les équipes de France Seniors. L'idée est donc d'accompagner ces jeunes un peu plus longtemps.

## LES PRIMES DE RESULTATS

### Tableau des primes des médaillés (H/F) jusqu'en 2013

<b>Les Jeux Olympiques et championnats du Monde</b>		
<b>Places</b>	<b>Epreuves individuelles</b>	<b>Epreuves par équipe (par athlète)</b>
<b>1</b>	22 500,00 €	9 000,00 €
<b>2</b>	11 250,00 €	5 500,00 €
<b>3</b>	7 500,00 €	3 000,00 €
<b>Les Championnats d'Europe</b>		
<b>Places</b>	<b>Epreuves individuelles</b>	<b>Epreuves par équipe (par athlète)</b>
<b>1</b>	15 000,00 €	6 000,00 €
<b>2</b>	7 500,00 €	3 700,00 €
<b>3</b>	5 000,00 €	2 000,00 €

### Le nouveau dispositif en vigueur

<b>Jeux Olympiques et championnats du Monde</b>		
	<b>Epreuves individuelles</b>	<b>Epreuves par équipe</b>
<b>1</b>	22 500,00 €	9 000,00 €
<b>2</b>	11 250,00 €	5 500,00 €
<b>3</b>	7 500,00 €	3 000,00 €
<b>4</b>	3 750,00 €	1 500,00 €
<b>5</b>	3 000,00 €	1 000,00 €
<b>6</b>	2 250,00 €	
<b>7</b>	1 500,00 €	
<b>8</b>	1 000,00 €	

<b>Championnats d'Europe</b>		
<b>Places</b>	<b>Epreuves individuelles</b>	<b>Epreuves par équipe</b>
<b>1</b>	15 000,00 €	6 000,00 €
<b>2</b>	7 500,00 €	3 700,00 €
<b>3</b>	5 000,00 €	2 000,00 €
<b>4</b>	2 500,00 €	1 000,00 €
<b>5</b>	2 000,00 €	700,00 €
<b>6</b>	1 500,00 €	
<b>7</b>	1 000,00 €	
<b>8</b>	700,00 €	

Pour les primes des médaillés la répartition est la suivante : 50% sur le budget des aides personnalisées et 50% sur le budget fédéral.

A partir de la 4<sup>ème</sup> place, les primes sont toutes payées uniquement à partir du budget fédéral

**Commentaires :**

Un nouveau dispositif concernant les primes aux résultats est à l'étude actuellement.





## **Annexe 12**

### **Clubs dits de haut niveau : réponses au questionnaire de la mission (*Olympic Nice natation*)**

A ce jour la réponse du CNM n'est pas parvenue à la mission



**MISSION D'INSPECTION GENERALE PORTANT SUR LA FEDERATION FRANCAISE  
DE NATATION (FFN)**

**Réalisée par Messieurs Yann DYEUVRE et Thierry MAUDET, IGJS**

Nom du club : **OLYMPIC NICE NATATION**

Date de création du club : 1989

Nom, Prénom du Président : **MONNOT Jean**

Date d'élection en qualité de Président : 1989

Nombre d'adhérents : 2407

Dont nombre de licences : 1 841

**Budget du club** : indiquer les données relatives aux comptes de résultats des années 2011, 2012, 2013 (joindre le compte de résultat du dernier exercice)

PV de la dernière AG du 24 juin 2014 joint

**Présentation de la stratégie et des principales actions du club dans le domaine du haut niveau :**

Nombre de nageuses et de nageurs sportifs/ives de haut niveau portant les couleurs du club

A ce jour, 12 nageurs sociétaires de l'Olympic Nice Natation sont référencés sur les listes ministérielles haut niveau.

Noms et principales performances de ces sportives et sportifs

MUFFAT Camille	Elite	médaillée internationale
BONNET Charlotte	Elite	médaillée internationale
SANTAMANS Anna	Senior	médaillée internationale
WATTEL Marie	Senior	sélectionnée internationale
HACHE Cloé	Senior	sélectionnée internationale
DE VOS Rahiti	Espoir	sélectionné international Junior
ARLANDIS Anaïs	Espoir	sélectionnée internationale Junior
BACHMANN Mathieu	Espoir	médaillé national par catégorie d'âge
LEONARDI Valentin	Espoir	médaillé national par catégorie d'âge
MOULON William	Espoir	médaillé national par catégorie d'âge
GARREAU Paul	Espoir	médaillé national par catégorie d'âge
PETIT Cassandra	Jeune	médaillée national par catégorie d'âge
PETIT Ambroise	Jeune	médaillé national par catégorie d'âge

**Types de contrats signés par ces sportifs/ives avec le club, avec des partenaires privés, avec des collectivités territoriales, autres (préciser)**

//

**Coût/montant global pour le club du haut niveau (en volume, en pourcentage du budget total) :**

//

## **Encadrement du haut niveau :**

- Noms, prénoms, qualifications des cadres
  - o PELLERIN Fabrice DES JEPS Performance Sportive
  - o LEUTENEGGER Maxime B.E. 2<sup>ème</sup> degré
  - o RIEU Joan B.E. 1<sup>er</sup> degré
  - o TRUDE Mark Bachelor of Science – Level 3 (GB)
  
- Types de contrats signés avec le club
  - o 2 CDI
  - o 2 CDD

## **Types d'actions conduites au titre du « double projet » des SHN (études, emploi)**

Le dispositif du double projet mis en place par le club s'organise sur la base de partenariats privilégiés avec notamment :

- o des établissements scolaires pour le collège et le lycée (Etablissements du Parc Impérial et de Don Bosco) ;
- o des filières d'enseignement supérieur (EDHEC, SKEMA Bachelor, Université de Nice Sophia-Antipolis) ;
- o des formations institutionnelles diplômantes (Jeunesse et Sport, Comité Régional de Natation).

Outre l'aménagement optimisé d'horaires nécessaires à la pratique biquotidienne et au temps de repos des sportifs, le dispositif s'évertue à placer le sportif au cœur d'un système de réussite. A ce titre, la filière collège et lycée est particulièrement performante (100% de réussite au bac) avec la mise en place de cours de soutien, de plateformes « E-learning » et d'enseignement individualisé.

## **Conditions d'accès aux équipements et en premier lieu aux piscines**

L'accès aux équipements est en tout état de cause soumis à l'obligation d'être licencié FFN. Le club offre une gamme de pratique vaste et diversifiée. Ainsi, les nageurs sont orientés dans un groupe de pratique en fonction de critères sportifs (niveau, catégorie) et motivationnel (vocation à la pratique compétitive ou de loisir...).

Chaque nageur bénéficie d'un cadre technique et pédagogique et ce, dans tous les domaines connexes à l'activité principale. A ce titre, les nageurs appartenant aux groupes « Pôle Espoirs » et « Pôle France » bénéficient de la présence d'intervenants ponctuels missionnés sur la préparation physique, le suivi médical et paramédical notamment.

## **Quelles ont, à votre analyse, les principales évolutions intervenues pour la natation en matière de sport de haut niveau ?**

L'une des évolutions marquantes des dernières années de notre natation consiste probablement en la conception de « parcours d'excellence sportive ». Au détour des Jeux Olympiques d'Athènes, la Fédération Française de Natation a certainement fait un pas en avant en faisant nouvellement place forte à un système de performance émergente. Ainsi, la FFN a pris conscience qu'en marge d'offrir un parcours institutionnel et cadré aux sportifs en vue, elle pouvait accompagner et encourager la singularité et la régionalisation de sa natation. Les dernières années de notre sport ont ainsi vu l'apparition de « labels » distribués aux structures méritantes. La volonté de soutenir et d'accompagner des structures performantes et parfois même des « compétences isolées » en marge d'un parcours

exclusif et officiel (Pôles) à contribué sans nul doute aux plus récents résultats d'ensemble de notre natation.

### **Quelles sont les principales réponses apportées par et au sein de votre club ?**

L'Olympic Nice Natation s'inscrit historiquement dans une démarche et une vocation : former. Cette volonté de formation anime encore à ce jour notre cursus sportif. Accompagner et inscrire les jeunes nageurs dans un projet de haut niveau appelle avec force la notion de culture. Nous préférons ainsi au sein de notre club parler de culture de haut niveau plutôt que pratique ou projet de haut niveau. Ce cadre conceptuel posé nous permet de croire que notre club ne se concentre pas uniquement sur la nature et les moyens mis en place autour du nageur pour performer mais davantage sur l'esprit et la philosophie de l'accompagnement. Les notions de règle, de principe et d'hygiène nous semblent ainsi constituer une « matière » à transmettre et à enseigner. Nous tâchons d'inscrire chacune de nos actions dans ce cadre précis. Pour illustrer notre propos, nous pouvons évoquer le suivi paramédical du sportif par exemple. Plutôt que de « mettre à disposition » du nageur un masseur kinésithérapeute sur le site d'entraînement (comme cela peut-être fait dans certaines structures), nous préférons responsabiliser et impliquer au plus haut point le nageur dans sa démarche thérapeutique. Le rendez-vous est pris par l'athlète lui-même qui doit se rendre dans les locaux du spécialiste. Le nageur rend compte à l'entraîneur de sa séance en lui apportant les outils synthétiques recueillis au cours de la séance. Ce n'est que dans un deuxième temps que l'entraîneur et le thérapeute échangent sur l'athlète. Cet échange en triangle permet notamment à l'athlète de s'impliquer hautement dans le processus complexe de la performance, donnant à ce dernier plus de sens encore. En synthèse, nous tâchons finalement de dresser le cadre de contraintes dans le quel le nageur va pouvoir lui-même apporter réponse à la question de performance...

### **Nature et modalités des relations établies avec la FFN, d'une part, avec sa DTN, d'autre part Autres éléments d'information et d'appréciation qu'il vous paraît utile de porter à la connaissance de la mission d'IGJS**

Les modalités de relations que nous entretenons avec la FFN sont diverses et répondent à la nature de notre sujet. Nos protocoles d'échanges sont motivés par la notion de temps sportif et de temps administratifs. S'agissant du temps administratif, nous communiquons par messagerie électronique et par télécommunication avec les cadres fédéraux missionnés (Patrick Deléaval, Martin Martin ou Fanny Ludovic notamment). Le temps sportif requière - eu égard à l'importance donnée à la rapidité des décisions que nous sommes amenés à prendre dans le souci de l'efficacité et de la pertinence de nos choix - des échanges sans délais et sans formalités. Ce deuxième temps nous amène à échanger plus volontiers par téléphone. Au sein du club les informations sont réunies et traitées in fine par l'entraîneur principal référent (Fabrice Pellerin) et par le Manager Général (Richard Papazian) afin de limiter les pertes d'informations. L'un et l'autre sont amenés à traiter de sujets techniques pressant ou courant en relation directe et constante avec le DTN Lionel Horter et/ou son adjoint Patrice Cassagne. En amont, la Direction Technique Nationale motive des moments d'échanges et de réflexion lors de regroupements nationaux notamment. La relation mixte impliquant le protocole administratif nécessaire à la transparence requise pour les dossiers financiers ou institutionnels et l'échange immédiat et informel adaptés aux prises de décisions sportives est un compromis qui semble pertinent à nos yeux.





## *Olympic Nice Natation*

*"Le Club aux 9 Médailles Olympiques Londres 2012"*

*Compte-rendu*

# ASSEMBLEE GENERALE Mixte

*Extraordinaire et Ordinaire*

Mardi 24 juin 2014 - 18H30

*Hôtel Campanile - 58 bd Risso 06000 NICE*



VILLE DE NICE  
[www.nice.fr](http://www.nice.fr)



Le Mardi 24 juin 2014 à 18H30, s'est tenue dans les salons de l'Hôtel Campanile, 50 Bd Risso à Nice, l'Assemblée Générale Mixte Extraordinaire et Ordinaire, avec l'ordre du jour suivant :

En Assemblée Générale Extraordinaire à la majorité des 2/3 des Statuts en vigueur :

- Adoption des Statuts révisés sur proposition du Président après information du Conseil d'Administration réuni à cet effet le 3 juin 2014

En Assemblée Générale Ordinaire à la majorité simple des Statuts adoptés :

- Approbation du rapport moral du Président
- Approbation des comptes pour l'exercice 2013 clos
- Quitus de l'action et de la gestion du Président, du Conseil d'Administration et du Bureau
- Reconduction des Membres du Conseil d'Administration dont le mandat est en cours
- Désignation des nouveaux Membres du Conseil d'Administration
- Renouvellement du contrat des Commissaires aux Comptes
- Questions diverses

Sont convoqués par voie d'affichage, de presse et de courriers électroniques, tous les Membres actifs adhérents depuis au moins 3 mois, âgés de 18 ans et plus et à jour de leurs cotisations.

Ont été convoqués : 606 Membres

- Sont présents	42 Membres
- Sont représentés	117 Membres
	-----
<b>Soit, un total de</b>	<b>159 Membres</b>

Le Quorum de 151 étant atteint, Le Président ouvre la séance.

- **Adoption des Statuts révisés sur proposition du Président après information du Conseil d'Administration réuni à cet effet le 3 juin 2014**

Le Président fait état de la nécessité d'une mise à jour des statuts dans le but de protéger le département sportif du Club. Il rappelle que Maître Xavier Lecerf a grandement contribué de façon bénévole à la mise à jour des nouveaux statuts et règlements intérieurs, et le remercie.





Le Président précise que les statuts sont à disposition pour être consultés et que le Règlement intérieur sera affiché au bureau et mis en ligne sur le site Internet du Club.

***Le président propose l'adoption des nouveaux Statuts et du nouveau Règlement Intérieur. Ceux-ci sont adoptés à l'unanimité.***

- **Approbation du rapport moral du Président**

Le président Jean MONNOT fait son rapport

*« Avec ses différentes disciplines et depuis sa création, L'OLYMPIC NICE NATATION est un modèle de formation pour nos jeunes sportifs. On ne compte plus les Champions, les Internationaux, les Athlètes de Haut Niveau, les Trophées et les Médailles remportés dans les différentes disciplines par le Club.*

*L'OLYMPIC NICE NATATION s'est construit sur des fondations profondes de la culture niçoise et a su s'adapter aux exigences du Haut Niveau avec une passion et une ambition toujours intacte.*

*Après la modification et mise à jour des statuts proposés dans l'ordre du jour, le rapport d'activité le sera également pour faire état de la saison sportive en cours 2013-2014.*

*Seul le bilan financier restera en année civile écoulée.*

*En transition, faisons un retour sur la saison sportive 2012-2013 qui s'est révélée riche de succès, dans toutes nos disciplines :*

### **2 312 ADHERENTS**

2007 licenciés (**1809 licenciés FF Natation** et 198 licenciés FF Triathlon)

### **53 Titres Nationaux et Internationaux**

127 podiums Nationaux et Internationaux

### **NATATION**

**28 Titres Nationaux** et 71 Podiums Nationaux

**8 Titres Européens** et 26 Podiums Européens

7 Podiums Mondiaux dont **2 Titres Mondiaux**

### **NATATION SYNCHRONISEE**

13 Podiums Régionaux dont **4 Titres Régionaux**



## **PLONGEON**

9 Podiums Nationaux  
2 Podiums Européens dont **1 Titre Européen**

## **TRIATHLON**

2 Titres Nationaux

## **WATER POLO**

**2 Titres Nationaux** et 5 Podiums

*Une belle et magnifique saison dans la continuité du Club.*

Le Président continue par le rapport d'activités de la saison en cours 2013-2014

### **5 disciplines, 1 discipline pour tous**

*Les principaux résultats et événements sportifs majeurs qui ont marqué notre saison de juillet 2013 à Juin 2014, sont exposés discipline par discipline dans ce rapport d'activités, en passant par le développement de nos sections d'apprentissage, pour finir par un aperçu rapide de l'image de l'ONN sur Internet, dans la presse et les réseaux sociaux.*

2013-2014 :

#### **2 407 Adhérents**

1 993 licenciés (**1 841 F.F Natation** et 152 F.F Triathlon)

736 enfants fréquentent nos Ecoles de l'Eau

### **Parcours d'excellence Sportive**

**L'ONN est Pôle ESPOIR et Pôle FRANCE en NATATION.**

**Le Club est également Pôle ESPOIR en WATER POLO**

### **Handisport**

Depuis 2013, l'ONN est affilié à la Fédération Handisport pour permettre aux Nageurs handicapés d'accéder aux compétitions.

## NATATION

### **6 sélectionnés Equipe de FRANCE pour les Champ. D'Europe à Berlin du 13 au 24 août 2014 :**

**AGNEL Yannick – BONNET Charlotte – HACHE Cloé  
MUFFAT Camille – SANTAMANS Anna – WATTEL Marie**

#### **5e Etape de la Coupe du monde 2013 - DOHA (QAT)**

Du Dimanche 20 au Lundi 21 Octobre 2013 - Bassin de : 25 m.

**7 participants**

##### **BONNET Charlotte**

1<sup>ère</sup> 100m NL

1<sup>ère</sup> 200m NL

##### **MUFFAT Camille**

2<sup>ème</sup> 200m NL

2<sup>ème</sup> 400m NL

##### **DE VOS Rahiti**

3<sup>ème</sup> 400m NL

3<sup>ème</sup> 1500m NL

##### **SANTAMANS Anna**

1<sup>ère</sup> 4x50m NL (4<sup>ème</sup> relayeuse)

1<sup>ère</sup> 4x50 4N (4<sup>ème</sup> relayeuse)

#### **4e Etape de la Coupe du monde 2013 - DUBAI (UAE)**

Du Jeudi 17 au Vendredi 18 Octobre 2013 - Bassin de : 25 m.

**7 participants**

##### **BONNET Charlotte**

1<sup>ère</sup> 200m NL

3<sup>ème</sup> 400m NL

##### **MUFFAT Camille**

2<sup>ème</sup> 200m NL

2<sup>ème</sup> 400m NL

1<sup>ère</sup> 100m DOS

##### **WATTEL Marie**

1<sup>ère</sup> 200m PAP

#### **Championnats d'Europe en petit bassin - HERNING (DEN)**

Du Jeudi 12 au Dimanche 15 Décembre 2013 - Bassin de : 25 m.

**BONNET Charlotte** 2<sup>ème</sup> 200m NL

#### **Championnats de France en petit bassin – DIJON**

Du Jeudi 5 au Dimanche 8 Décembre 2013 - Bassin de : 25 m.

**22 participants**



**Olympic Nice Natation, 3ème CLUB Français au classement final**

**BONNET Charlotte**

1<sup>ère</sup> 100m NL  
2<sup>ème</sup> 200m NL  
3<sup>ème</sup> 400m NL  
1<sup>ère</sup> 100m 4N  
1<sup>ère</sup> 200m 4N

**MUFFAT Camille**

3<sup>ème</sup> 100m NL  
1<sup>ère</sup> 200m NL  
2<sup>ème</sup> 400m NL  
3<sup>ème</sup> 100m DOS  
2<sup>ème</sup> 50m PAP  
1<sup>ère</sup> 100m PAP

**SANTAMANS Anna**

1<sup>ère</sup> 50m NL

**WATTEL Marie**

3<sup>ème</sup> 100m PAP  
2<sup>ème</sup> 200m PAP

**3 sélectionnés Equipe de FRANCE pour les  
Champ. d'Europe et COMEN:  
DEVOS Rahiti – ARLANDIS Anais – CHAPELET Jeanne**

**Meeting International de Nice – NICE**

Du Vendredi 31 Janvier au Dimanche 2 Février 2014 - Bassin de : 50 m.

**57 participants**

**BONNET Charlotte**

1<sup>ère</sup> 200m NL  
3<sup>ème</sup> 100m BRASSE  
2<sup>ème</sup> 200m 4N

**MUFFAT Camille**

3<sup>ème</sup> 100m NL  
2<sup>ème</sup> 200m NL  
2<sup>ème</sup> 50m PAP  
2<sup>ème</sup> 100m PAP  
3<sup>ème</sup> 200m PAP

**SANTAMANS Anna**

3<sup>ème</sup> 50m NL

**Meeting International Golden Lanes - AMIENS**

Du Vendredi 14 au Dimanche 16 Mars 2014 - Bassin de : 50 m.

**6 participants**

**BONNET Charlotte**

2<sup>ème</sup> 100m BRASSE  
3<sup>ème</sup> 200m 4N

**MUFFAT Camille**

3<sup>ème</sup> 400m NL  
3<sup>ème</sup> 100m PAP

**3e Meeting Open Méditerranéen – MARSEILLE**

Du Vendredi 7 au Dimanche 9 Mars 2014 - Bassin de : 50 m.

**20 participants**

**BONNET Charlotte**

2<sup>ème</sup> 100m NL  
1<sup>ère</sup> 200m NL  
1<sup>ère</sup> 200m NL

3<sup>ème</sup> 400m NL  
2<sup>ème</sup> 100m BRASSE  
2<sup>ème</sup> 200m 4N

## Benjamins natation sportive

Entraîneur responsable: Marybel Moron

Entraîneur adjoint: Guillaume Saucourt

27 inscrits repartis sur 2 groupes :

-un groupe section sportive Parc Imperial composé de 15 nageurs

-un groupe hors section Sportive composé de 12 nageurs

Le groupe participe aux compétitions départementales et régionales avec pour objectif de se qualifier aux finales du trophée Lucien Zins :

- la finale nationale aura lieu à Montluçon

- la finale interrégionale aura lieu à Pierre latte

Les 2 compétitions se dérouleront le samedi 28 juin et le dimanche 29 juin 2014.

### **Interclubs régional benjamins a Nice**

Classement filles ONN 1ere

Classement garçons ONN 7ème

Classement général ONN 1er

### **Meeting départemental Nice**

Filles 10 podiums garçons 9 podiums

### **Interclubs régional benjamins à Cannes**

Classement filles ONN 1ere

Classement garçons ONN 6ème

Classement général ONN 1er

### **Meeting départemental Roquebrune**

Filles 7 podiums garçons 4 podiums

### **Trophée Guy Giacconi**

Alizée Borgogno remporte le trophée à l'issu des 5 épreuves.

### **Natathlon 1er plot à Antibes**

13 participants en garçons 3 podiums

11 participantes en filles 6 podiums

### **3 stages ont été organisés :**

Ils regroupent une vingtaine de nageurs benjamins accueillis à la journée de 8h00 à 16h00.

2 entraînements par jour avec des activités sportives ou culturelles. Participation des nageurs

## Natation handisport

Saison 2013/2014

Entraîneur : Moron Marybel

1 nageuse Nada Amcher participe à ses compétitions.

## NATATION SYNCHRONISEE

Les groupes de Natation Synchronisée sont entraînés par Alexia Celletti, Anne-Sophie Côte, Isabelle Mass et Celia Truchi

- **SOCLE**

**Acquisition :**

**A la date du 11 mai, 16 nageuses auront validé le socle acquisition au complet.**

**En danse :** 1 médaille d'Argent et de Bronze, 19 validations

**Technique :** 2 médailles d'Or, 1 médaille d'argent, et 2 de Bronze, 26 validations

**Improvisation :** 25 validations

**Propulsion ballet :** 1 médaille d'or, 25 validations

**Propulsions technique :** 1 médaille d'Or et de Bronze, 22 validations

**Ballet :** Résultats le 11 mai

**Développement :**

**A la date du 11 mai, 3 nageuses auront validés le socle Développement au complet.**

**Technique :** 1 médaille d'Or, 1 de bronze, 6 validations

**Propulsion ballet:** 1 médaille d'or, 1 d'argent et 2 médailles de bronze, 9 validations

**Propulsion technique:** 1 médaille d'or, 1 médaille d'argent, 4 validations

**Danse:** 1 médaille d'or, 1 médaille d'argent, 5 validations

**Improvisation:** pas de validation pour le moment

**Ballet:** Résultats le 11 mai

**Formations :**

**A la date du 11 mai, 6 nageuses auront validés le socle formation au complet.**

**En danse :** 1 médaille de bronze, 9 validations

**Technique :** 2 médailles d'Or, 2 médailles d'argent, 2 médailles de bronze ; 8 validations

**Propulsion :** 1 médaille d'Or, 1 d'argent et une de bronze, 5 validations

**Ballet :** Résultats le 11 mai

2 nageuses ont été sélectionnées pour les finales interrégionales de socle.

Emilie Podkowa s'y classe 3ème en danse et 16ème au classement général.

## **Ballet: Résultats le 11 mai**

- **Espoirs et Juniors**

### **Journées Technique d'hiver**

#### **Espoirs : Figures imposées :**

Bonnin Clotilde 79ème ; Dumont Elena 83<sup>ème</sup>, Pannuti Lena 85ème ; Cesa Romane 95ème

#### **Juniors : Figures imposées :**

Dimech Laetitia 87 ème, Krauze Romy 85 ème, Probst Mathilda 82ème, Lanteri Emilie 81ème, Loche Lilou 58ème, Zantour Julia 56ème

#### **Duos:**

Loche Lilou et Dimech Laetitia 10ème

#### **Circuit jeune Figures imposées :**

Pannuti Lena 70ème , Dumont Elena 73ème ( 8ème chez les 2002),Bonnin Clotilde 89ème,Cesa Romane 95ème.

**Ballet** : 12ème

**Duo** : 12ème

## **PLONGEON**

### **La population de plongeurs**

Nombre total de plongeurs :	51
Débutants :	17
Perfectionnement :	10
Loisirs :	15
Poussins :	2
Benjamins :	2
Minimes :	1
Cadets :	0
Juniors/seniors :	0
Masters :	3

### **La population d'entraîneurs**

Nombre total d'entraîneurs :	1
BORGIO Romuald	Toutes catégories



### Les compétitions

Les compétitions départementales :	0	
Les compétitions régionales :	0	
Les compétitions inter régionales :	1	
Championnat du Lyonnais	Lyon	12 avril 14
Les compétitions nationales :	1	
Championnat de France Jeunes Hiver	Strasbourg	7/9 Fév. 14
Les compétitions internationales :	4	

GBDF Winter Masters	Manchester	2/3 Nov. 13
1st International Ulla Klinger Cup	Aachen	8/10 Nov. 13
Open de Nice	Nice	1/2 mars 14
GBDF Spring Masters	Southampton	5/6 avril 14

### Les principaux résultats internationaux

<u>GBDF WINTER MASTERS</u>	3 <sup>ème</sup> en Poussines au Tremplin de 1m
CRUZ-LESBROS Martha	
2 <sup>ème</sup> en Ladies 50-59 en Haut-vol	BOUHERAOUA Hichem
	4 <sup>ème</sup> en Benjamins au Tremplin de 1m
<u>1° INTERNATIONAL ULLA KLINGER CUP</u>	4 <sup>ème</sup> en Benjamins au Tremplin de 3m
AGOUN Leyth	
16 <sup>ème</sup> en Poussins au Tremplin de 1m	IMBERTI Clémentine
11 <sup>ème</sup> en Poussins au Tremplin de 3m	2 <sup>ème</sup> en Benjamins au Tremplin de 1m
BOUHERAOUA Hichem	
11 <sup>ème</sup> en Benjamins au Tremplin de 1m	VONESCHEN Charles
11 <sup>ème</sup> en Benjamins au Tremplin de 3m	2 <sup>ème</sup> en Minimes au Tremplin de 1m
	2 <sup>ème</sup> en Minimes au Tremplin de 3m
<u>OPEN DE NICE</u>	
AGOUN Leyth	<u>GBDF SPRING MASTERS</u>
1 <sup>er</sup> en Poussins au Tremplin de 1m	CRUZ-LESBROS Martha
1 <sup>er</sup> en Poussins au Tremplin de 3m	3 <sup>ème</sup> en Women 50-59 au Tremplin de 1m
	3 <sup>ème</sup> en Women 50-59 au Tremplin de 3m
CARON Clémence	1 <sup>ère</sup> en Women 50-59 en Haut-vol



### Les principaux résultats nationaux

#### CHAMPIONNATS DE FRANCE JEUNES HIVER À STRASBOURG

AGOUN Leyth

Champion de France en Poussins au Tremplin de 1m

Champion de France en Poussins au Tremplin de 3m

4<sup>ème</sup> en Benjamins au Tremplin de 1m

5<sup>ème</sup> en Benjamins au Tremplin de 3m

VONESCHEN Charles

7<sup>ème</sup> en Minimes au Tremplin de 1m

5<sup>ème</sup> en Minimes au Tremplin de 3m

*Le groupe compétition a fait d'énormes progrès techniques, surtout chez les très jeunes, grâce au travail fourni suite aux différentes compétitions internationales. Le fait de se mesurer à d'autres plongeurs du même âge, dans des conditions idéales, motive encore plus les enfants à se surpasser. Pour les plus grands, le travail mental est une des clés de la réussite. Car face au stress, certains perdent tous leurs moyens.*

## TRIATHLON

Un grand nombre de jeunes juniors et cadets ont participé aux différentes courses dans la Région et au sein de la Ligue Côte d'Azur de Triathlon qui comporte les deux départements des Alpes Maritimes et du Var.

A chaque demi finale qualificative pour les trois principales compétitions, nos jeunes étaient brillants.

**Duathlon a Brignoles** : 9 jeunes se sont qualifiés - 4 juniors, 2 cadets, 2 cadettes, et une minime - avec une très belle 6<sup>ème</sup> place pour Julia Leroy

Chaque participant étant très motivé et bien préparé, ils sont su honorer les couleurs du club en effectuant de très belles performances lors des **championnats de France a Parthenay** mais sans pour autant montée sur une des marche des podiums

Différentes qualifications :

Les **Championnats de France à Châteauroux**

Les **Championnat de France d'Aquathlon** : cette année nous avons la chance de pouvoir qualifier des benjamins dans chacune des régions de France. Pour l'ONN Triathlon, une benjamine très ambitieuse a pu se qualifier avec une très belle place à Cagnes sur Mer.

Les **Championnats de France avec 5 jeunes du club à Metz** : chaque déplacement apporte de nouvelles expériences de compétition pour acquérir le niveau d'exigence pour un jour faire partir de l'équipe de France.

Pendant que certains composaient leurs premières notes sur ces Championnats de France, d'autres se concentraient sur les courses plus ou moins longues pour évoluer plus tard vers de longues distances voir l' Ironman.

Le **Championnat de France des Ligues par équipe.**

**Courses et Triathlon :** plusieurs de nos adultes ont décroché des podium lors des Championnats de France de Triathlon longue distance en Corse : 17 adultes étaient présents pour le stage de préparation à la 30<sup>ème</sup> édition de l'Embruman en juillet à Guillestre.

## **WATER POLO**

### **WATER POLO Masculin:**

Vainqueur de la Coupe de la Ligue

En tête du Championnat de France de la Ligue Pro A Messieurs

**5 sélectionnés Equipe de FRANCE pour les Champ.  
D'Europe à Budapest en juillet 2014 :**

**Arnaud JABLONSKI – Loris JELEFF – Michal IZDINSKI  
Enzo KHAZS – Manuel LAVERSANNE**

### **WATER POLO Féminin :**

Vice Championne de France de la Ligue Pro A Dames, et de la Coupe de Ligue Pro A

**4 sélectionnés Equipe de FRANCE pour les Champ.  
D'Europe à Budapest en juillet 2014 :**

**Estelle MILLOT – Clémentine VALVERDE  
Amandine PAILLAT – Marion TARDY**

### **WATER POLO 19 ans :**

2 Joueurs, Cédric ROCCHIETTA et Mathias BACHELIER qualifiés avec l'équipe de France pour les Championnats d'Europe Juniors 19 ans et moins

**2 sélectionnés Equipe de FRANCE pour les Champ.  
D'Europe à Tbilisi en août 2014 :  
Mathias BACHELIER – Cédric ROCCHIETTA**

**WATER POLO 17 ans :**

L'équipe termine 1<sup>ère</sup> de la Poule ; elle est ainsi qualifiée pour les Finales du 12 au 14 juillet

**WATER POLO 15 ans :**

Tournoi en cours, prochaine étape à Montpellier en juin 2014

**WATER POLO - 13 ans :**

L'équipe ONN1 est qualifiée pour la Finale de Zone Méd qui aura lieu le 25 juin 2014, après avoir remporté 2 tournois de qualification de la Côte d'Azur. L'Equipe ONN1 se place en favorite du tournoi.

L'équipe ONN2 termine 3<sup>ème</sup> de la poule Basse en Zone Med. Elle jouera la Finale le 25 mai 2014 à Marseille. 12 enfants sont sélectionnés parmi les 16 de l'équipe de Côte d'Azur qui jouera la Coupe de France des Régions -14 ans.

**WATER POLO - 11 ans :**

6 tournois réalisés : 6 fois sur le podium

Reste à venir : 2 tournois en mai à Nice et en juin à Marseille + tournoi international Habawaba

**WATER POLO Régionale :**

Les groupes -13 ans de Lucas, -15 ans de Tennessy, -15 ans de Perrine et +15 ans de Pierre, sont en tournoi 2 fois par mois environ, et sont très régulièrement sur les podiums.

L'équipe régionale a terminé avec 2 victoires, 1 nul et 5 défaites.

Cette année fut une année de transition avec un nouveau groupe à construire. Il y a eu beaucoup de nouveaux joueurs et un groupe élargi par rapport à la saison 2012/2013.

Cette équipe a cependant un gros potentiel avec une cohésion d'équipe forte.

**L'un des objectifs majeur de l'école est de former les enfants aux diplômes fédéraux :**

- le SAUV'NAGE (diplôme certifiant qu'un enfant sait se déplacer seul)
- le PASS'PORT de l'eau (diplôme pluridisciplinaire – synchro, plongeon, water-polo, natation sportive - reflétant l'aspect ludique de l'apprentissage de la natation)
- le PASS'COMPET (permet l'accès à la compétition)



Nombre de pratiquant : 723 âgés nés entre 2009 et 2003

23 éducateurs participent à l'encadrement des écoles.

Lieu de pratique :

- piscine de **Comte de Falicon** (mardi-jeudi de 17h à 18h30 / mercredi de 14h à 15h30)
- piscine du **Piol** (du lundi au dimanche)
- piscine **Jean Bouin** (lundi-vendredi de 17h à 17h45 / mercredi de 9h30 à 11h)
- piscine **Saint Augustin** (lundi-mercredi de 17h à 18h45)
- piscine **Jean Médecin** (lundi-vendredi de 17h à 18h30)

Niveaux de pratique :

Les « **écoles de l'eau** » sont ouvertes aux débutants (dès l'âge de 4 ans) jusqu'au perfectionnement avec l'objectif d'intégrer les groupes « compétitions » natation sportive, water-polo, natation synchronisée ou plongeon (selon un certain nombre de critères à atteindre, fixés par les référents de chaque discipline).

Des stages de perfectionnement sont proposés aux adhérents pendant les vacances scolaires à la piscine du Piol.

Cette saison, une manifestation « interpiscines » a eu lieu le mercredi 21 mai à la piscine Jean Médecin, évènement avec la présence des meilleurs nageurs du club. Les enfants pourront ainsi faire une démonstration devant leurs familles.

***Le Président propose l'adoption de son rapport moral d'activités. Celui-ci est adopté à l'unanimité.***

- **Approbation des comptes pour l'exercice 2013 clos**

Monsieur le Commissaire aux Comptes fait son rapport

« Mesdames, Messieurs,

*En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale du 12 juin 2008, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2013, sur le contrôle des comptes annuels de l'association OLYMPIC NICE NATATION, tels qu'ils sont joints au présent rapport, la justification de nos appréciations, les vérifications et informations spécifiques prévues par la loi.*



*Compte-rendu de l'Assemblée Générale Mixte Extraordinaire et Ordinaire du 24 juin 2014*

Page 14 sur 20

*Les comptes annuels ont été arrêtés par votre conseil d'administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes. Le Bilan de l'exercice 2013, dont le total s'élève à 168.240 €, fait ressortir un excédent de 68.227 €; le compte de résultat enregistre un total de 3.481.783 € de Produits pour un total de 3.413.556 € de Charges.*

*Nous avons effectué notre audit selon les normes professionnelles applicables en France ; ces normes requièrent la mise en oeuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels ne comportent pas d'anomalies significatives.*

*Un audit consiste à examiner, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes annuels. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.*

*Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de l'association à la fin de cet exercice.*

*En application des dispositions de l'article L.823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous vous informons que les appréciations auxquelles nous avons procédé ont porté sur le caractère approprié des principes comptables appliqués.*

*Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes annuels, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.*

*Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.*

*Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport du conseil d'administration et dans les documents adressés aux membres de l'association sur la situation financière et les comptes annuels. »*

Le Président remercie notre Commissaires aux Comptes et donne la parole à Robert François notre Trésorier.

Robert FRANCOIS prend la parole et fait un résumé du rapport financier clos au 31 décembre 2013

*Total des produits 2 266 305 € soit 3 481 666 €\**

*Total des charges 2 196 232 € soit 3 352 917 €\**

*\*Montant augmenté de la valorisation des installations mises à disposition par la Ville de Nice : 1 215 361 €*

*Le résultat financier de l'année 2013 fait apparaître un solde positif de 68 227 €*

*Le montant du déficit cumulé est ramené à - 32 640 €*

*Un prévisionnel 2013 de 2 150 000 € réalisé en augmentation de 5,40% pour les produits de 2,15% pour les charges.*

*Prévisionnel 2014 prévu : 2 286 300 € (+6,33%)*

*Malgré l'augmentation des dépenses, charges, taxes, salaires, locations, déplacements, licences, engagements ...*

*Il est à noter :*

- une augmentation des cotisations de 11,06%*



- une augmentation de 34,44% du montant des mécènes et partenaires.

Le concours de CGA utilisé pendant une courte période <2 mois nous permet une sécurité de trésorerie, augmenté par la possibilité d'un découvert à nouveau autorisé par le Crédit Mutuel si nécessaire.

La poursuite de la réduction du déficit cumulé reste intacte, sans altérer le développement sportif qui ne cesse de s'amplifier naturellement. »

**Le Président propose l'approbation des comptes 2013. Ceux-ci sont adoptés à l'unanimité.**

- **Quitus de l'action et de la gestion du Président, du Conseil d'Administration et du Bureau**

Le Président prend la parole et fait lecture du rapport de gestion

**Tableaux comparatifs des prévisions et réalisations 2013**

Produits	prévu 2013	réalisé 2013	Ecart N-1	%	réalisé 2012	
Subvention Ville Nice	900 000	820 000	50 000	6.49	770 000	1
Subvention C G 06	280 000	171 395	- 19 785	10.35	191 180	2
Subvention P A C A	100 000	78 000	- 7 000	8.24	85 000	3
Aides emplois : ASP/PRE/PSE	55 000	102 550	19 689	23.76	82 861	4
CNDS	5 000	3 750	0	0	5 000	5
Cotisations + v Nice aide jeunes	680 000	773 536	77 008	11.06	696 528	6
Mécénat - Partenaires	100 000	226 986	+ 58 149	34.44	168 837	7
Autres participations : ffn, cté rgal...	80 000	56 700	+ 16 059	39.51	40 641	8

1 : Subvention augmentée par rapport à 2012 suivant les accords.

2 : Inférieure à la demande.

3 : Inférieure à la demande.

4 : Aide correspondante aux emplois.

5 : Quasiment inchangé.

6 : En nette progression suite au « package » équipement, stabilité des cotisations nettes.

7 : En nette augmentation.

8 : Perte d'indemnité FFN du à la réorganisation imposée par la FFN

Charges	prévu 2013	réalisé 2013	Ecart N-1	%	réalisé 2012	
Salaires bruts	853 800	874 819	144 419	19.77	730 400	1
Charges sociales	268 800	279 502	51 806	22.75	227 696	2
Impôts et taxes	66 000	65 083	3 672	5.59	61 411	3
Frais de déplacements	415 000	360 000	37 983	11.70	322 107	4
Loyers + charges	200 000	19 5000	32 304	19.75	162 696	5
Divers/F financiers/frais fixes	12 000	15 000	10 008	200.04	4 992	6
Aide sportifs/primes résultats	85 000	92690	- 2 570	-2.69	95 260	7
Honoraires/transferts	40 000	47 250	19 257	68.79	27 993	8

1 : Augmentation prévue et équilibré par l'aide à l'emploi.

2 : En conformité avec les salaires

3 : En phase avec les prévisions

4 : Economies réalisés par rapport au prévisionnel, tout en étant en augmentation avec 2012.

5 : Conforme au prévisionnel et en augmentation avec 2012

6 : Augmentation au renforcement de l'équipement administratif

7 : Stabilité des aides.

8 : Légèrement supérieur aux prévisions.

Le bilan 2013 fait apparaître un résultat positif de **68 277 €**.

La poursuite de la réduction du déficit cumulé (- 32 640 €) reste l'objectif, tout en maintenant le développement des activités sportives nécessaire à la réalisation des performances promises.

***Le Président propose l'approbation du rapport de gestion 2013. Celui-ci est adopté à l'unanimité.***



## Le Président donne la parole à Robert François pour le Prévisionnel 2014

<b>CHARGES</b>	Montant	<b>PRODUITS</b>	Montant
<b>CHARGES DIRECTES</b>		<b>RESSOURCES DIRECTES</b>	
<b>60 - Achats</b>	<b>86 920</b>	<b>70 - Vente de produits...</b>	<b>730 000</b>
Prestations de service	0	Cotisations	730 000
Achats matières et fournitures	39 000	<b>74 - Subventions d'exploitation</b>	<b>1 556 250</b>
Autres fournitures	47 920	Etat :	<b>6 250</b>
<b>61 - Services extérieurs</b>	<b>447 400</b>	<b>C N D S</b>	5 000
Locations	219 100	<b>P S E</b>	1250
Entretien et réparation	10 000	3 contrats apprentissages	0
Assurance	6 000	Région :	<b>100 000</b>
Engagements licences	124 300	<b>P A C A</b>	100 000
Aide aux sportifs	88 000		0
<b>62 - Autres services extérieurs</b>	<b>472 500</b>	<b>P R E</b>	0
Rémunérations intermédi. et honoraires	0	Département(s) :	<b>200 000</b>
Publicité, publication	8 000	<b>C G 06</b>	200 000
Déplacements missions	459 500	Intercommunalité(s) : EPCI	0
Services Bancaires, autres	5 000	Communue(s) :	<b>900 000</b>
<b>63 - Impôts et taxes</b>	<b>70 000</b>	<b>Ville de Nice</b>	900 000
Impôts et taxes sur rémunérations	70 000	Organismes sociaux	<b>60 000</b>
Autres impôts et Taxes	0	Aides à l'emploi	60 000
<b>64 - Charges de personnel</b>	<b>1 197 430</b>	Fonds Européens :	<b>0</b>
Rémunération des personnels	907 148	L'agence de services et de paiement	<b>0</b>
Charges sociales	290 282	Autres établissements publics : <b>FFN</b>	<b>90 000</b>
Autres charges de personnel	0	Autres privées : <b>Partenaires...</b>	<b>200 000</b>
<b>65 - Autres charges de gestion courante</b>	<b>0</b>	<b>75 - Autres produits de gestion courante</b>	<b>0</b>
<b>66 - Charges financières</b>	<b>0</b>		0
<b>67 - Charges exceptionnelles</b>	<b>0</b>	<b>76 - Produits financiers</b>	0
<b>68 - Dotation aux amortissements</b>	<b>12 000</b>	<b>78 - Reprises sur amortissements et provisions</b>	<b>0</b>
<b>CHARGES INDIRECTES</b>	<b>0</b>		
Charges fixes de fonctionnement	0		
Frais financiers	0		
Autres	0		
<b>TOTAL DES CHARGES</b>	<b>2 286 250</b>	<b>TOTAL DES PRODUITS</b>	<b>2 286 250</b>
<b>CONTRIBUTI ONS VOLONTAIRES</b>			
<b>86 - Emplois des contributions Volont. en nature</b>	<b>1 215 361</b>	<b>87 - Contributions volont.en nature</b>	<b>1 215 361</b>
Secours en nature	0	Bénévolat	
Mise à dispo. Gratuite, biens, prestations	1 215 361	Prestations en nature	1 215 361
Personnel bénévole		Dons en nature	
<b>TOTAL</b>	<b>3 501 611</b>	<b>TOTAL</b>	<b>3 501 611</b>

**Le Président propose l'approbation du prévisionnel. Celui-ci est adopté à l'unanimité.**



- **Reconduction des membres du Conseil d'Administration dont le mandat est en cours**

Le Président prend la parole et explique que selon les nouveaux statuts adoptés précédemment, les Membres du Conseil d'Administration s'engagent sur un mandat de 4 ans. Si l'un d'eux venait à ne plus être Membre du Conseil d'Administration, son remplaçant, s'il y a, serait élu pour le temps restant des 4 années engagées.

Le Président rappelle les « sortants » qui devaient faire parvenir leur candidature :

Mesdames Patricia PLESSIS-JOSSOT, Valérie VEYRIER,

Messieurs Jean Pierre ARNAUD, Lionel BONNET, Jérôme FLORENT, Jacques MALBRANCO, Gilles MENUET et Hervé ODENT.

Tous ont fait parvenir leur candidature, à l'exception de Madame Patricia PLESSIS-JOSSOT.

***Le Président propose la reconduction des Membres du Conseil d'Administration dont le mandat est en cours. Celle-ci est adoptée à l'unanimité.***

- **Désignation des nouveaux membres du Conseil d'Administration**

Le Président annonce les candidatures nouvelles arrivées au bureau :

Robert NORAIT, Jean Paul BIANCAMARIA et Maître Xavier Le Cerf.

Le Président Propose de renouveler à l'identique le Bureau du Conseil d'Administration, aucune objection. Le président leur souhaite la bienvenue.

Le nouveau Conseil d'Administration se compose de la façon suivante :

**PRESIDENT : Jean MONNOT**

Vice Présidents: Jean Pierre ARNAUD et Michel LAMY

Trésorier: Robert FRANÇOIS

Secrétaire Général: Jacques MALBRANCO

**Membres du Conseil d'Administration:**

Pierre ARNOLD, Philippe BELIN, Michel BERNARDESCHI, Lionel BONNET, Jean-Pierre CAOUSSI, Jérôme FLORENT, Isabelle FRANÇOIS, Jean Paul BIANCAMARIA, Xavier LE CERF, Michelle MASSIE, Gilles MENUET, Robert NORAIT, Herve ODENT, Hubert SACCHERI, Franka SEVERIN, Valérie VEYRIER.

***Le Président propose l'adoption du Conseil d'Administration et du Bureau constitués pour quatre ans. Ceux-ci sont adoptés à l'unanimité.***



- **Renouvellement du contrat des Commissaires aux Comptes**

Le Président rappelle que le contrat avec les Commissaires aux comptes arrive à échéance, et qu'il est temps de le renouveler pour les 6 prochaines années.

***Le Président propose le renouvellement du contrat des Commissaires aux Comptes pour six ans.***

***Le renouvellement est adopté à l'unanimité.***

- **Questions diverses**

Pas de questions diverses.

L'ordre du jour étant épuisé, le Président remercie les Membres présents et lève la séance à 20H30.

Le Président,  
**Jean MONNOT**

Le Trésorier,  
**Robert FRANCOIS**



## **Annexe 13**

**Convention relative à un pôle France de natation course (convention FFN/ Pôle France/ Comité régional) signée avec le *cercle des nageurs de Marseille (CNM)***



# CONVENTION FFN / POLE FRANCE / COMITE REGIONAL PES 2013-2017

Vu le code du sport, notamment ses articles L 231-3, L 231-6, D.221-17 à R.221-26 et A. 231-3 à 231-8 ;  
Vu l'instruction 09-028 JS du 19 février 2009 relative à l'Elaboration du Parcours de l'Excellence Sportive.

ENTRE

La fédération française de NATATION,  
Association, dont le siège social est situé 14 rue Scandicci ; 93508 PANTIN CEDEX  
Dénommée ci-après : FEDERATION  
Représentée par : M. LIONEL HORTER agissant en qualité de Directeur Technique National  
Et par M. FRANCIS LUYCE agissant en tant que Président de la FEDERATION

ET

La structure d'entraînement Pôle France Natation course Marseille

dont le support juridique est assuré par : *la collectivité de communes de Provence*  
dont le siège social est situé : *EST. BOULEVARD CHARLES LYON - 13007 MARSEILLE*  
dénommé(e) ci-après : STRUCTURE D'ENTRAINEMENT  
représenté(e) par : *MR PAUL GAZDA*  
agissant en qualité de : *PREMIER VICE*

IL EST RAPPELE CE QUI SUIV

Par courrier électronique en date du jj/mm/aaaa, le ministère de la Santé et des Sports a informé la FEDERATION que le ministre chargé des sports a validé le Parcours de l'Excellence Sportive (PES) présenté par la FEDERATION comportant la STRUCTURE D'ENTRAINEMENT.

Le directeur technique national placé auprès de la FEDERATION veille au bon fonctionnement du PES et au respect par la STRUCTURE du cahier des charges auquel elle est soumise.

La STRUCTURE D'ENTRAINEMENT du PES de la FEDERATION contribue à la mise en œuvre de la politique et des dispositifs que la FEDERATION met en place pour permettre la réussite du double projet des sportifs visant à atteindre le plus haut niveau de leur discipline tout en assurant leur formation et leur préparation à la vie professionnelle.

CECI ETANT RAPPELE, LES PARTIES CONVIENNENT CE QUI SUIV

## CHAPITRE I – OBJET DE LA CONVENTION

1. L'objectif de la STRUCTURE D'ENTRAINEMENT d'accès au haut niveau est de permettre aux athlètes inscrits sur la liste « Espoir » ou « Jeune », dont elle a la responsabilité, de poursuivre un double projet sportif et de formation ou d'insertion professionnelle. Le projet sportif a notamment pour but de concourir au développement des capacités nécessaires pour une préparation ultérieure à la haute performance internationale conduite dans les pôles « France » ou « France Excellence ». Elle peut exceptionnellement intégrer dans ses effectifs des athlètes non classés à très forte potentialité avec l'objectif de satisfaire les conditions d'accès à une liste ministérielle au terme de la 1<sup>ère</sup> saison sportive passée au sein de la STRUCTURE D'ENTRAINEMENT.
2. L'objectif de la STRUCTURE D'ENTRAINEMENT d'accès aux podiums et titres internationaux est d'accueillir les sportifs de haut niveau se préparant pour les compétitions de référence internationale Jeune et Senior avec des projets sportifs à court, moyen et long terme. Elle peut intégrer dans ses effectifs des athlètes Espoir à très forte

potentialité avec des objectifs de médaille à court terme dans les compétitions internationales Jeune ou à moyen terme en catégorie Senior. Elle veille à la poursuite du double projet sportif et de formation ou d'insertion professionnelle des athlètes dont elle a la responsabilité.

3. La présente convention a pour objet de préciser les droits et obligations de la STRUCTURE D'ENTRAINEMENT dans le PES, ses liens avec la FEDERATION ainsi que ses organes déconcentrés, afin de renforcer la cohérence de l'accompagnement mis en place par celle-ci pour permettre la réussite des sportifs.
4. La présente convention s'accompagne d'un avenant spécifique à chaque saison scolaire et sportive qui est de nature à permettre une vision précise du fonctionnement de la STRUCTURE D'ENTRAINEMENT et de son financement. Il concerne :
  - a. L'identification de la structure d'entraînement,
  - b. La liste des athlètes,
  - c. Ses ressources,
  - d. Le programme d'action (stage et compétitions), coût et financement,
  - e. L'encadrement permanent des actions liées à la mission, coût et financement,
  - f. Les intervenants ponctuels, coût et financement,
  - g. Les besoins en matériels, coût et financement,
  - h. Les frais de formation, d'externat, 1/2P, internat, coût et financement,
  - i. Les actions spécifiques en faveur des projets de formation des athlètes, coût et financement,
  - j. Le suivi médical et la surveillance médicale réglementaire,
  - k. Les autres coûts et financements éventuels,
  - l. Le budget prévisionnel annuel est élaboré automatiquement à titre indicatif.

## CHAPITRE II – PREROGATIVES DES PARTIES

### 2.1. RECRUTEMENT

Les sportifs inscrits au PES sont recrutés conformément aux objectifs poursuivis au sein d'une STRUCTURE D'ENTRAINEMENT d'accès au haut niveau ou d'une STRUCTURE D'ENTRAINEMENT d'accès aux podiums et titres internationaux. Lesdites structures proposent au DTN la liste des sportives et des sportifs qu'elles souhaitent intégrer. Après examen de celle-ci, le DTN retournera la liste définitive des athlètes retenus.

### 2.2. ENCADREMENT TECHNIQUE

#### **2.2.1.1 MISSION DE L'ENTRAINEUR PRINCIPAL**

Les sportifs inscrits dans le PES s'entraînant au sein de la structure sont encadrés par M. ou Mme....., entraîneur principal. Dans le respect de sa mission telle que définie dans le cahier des charges il ou elle assure la coordination de l'ensemble des intervenants techniques œuvrant auprès des sportifs inscrits au PES. La qualification de l'entraîneur principal doit être conforme au cahier des charges. A défaut, l'entraîneur principal doit s'engager dans un projet de formation idoine

#### **2.2.1.2 REMPLACEMENT DE L'ENTRAINEUR PRINCIPAL**

Après accord du Directeur Technique National et information du chef du service déconcentré de l'Etat chargé des sports de la région, le remplacement de l'entraîneur principal fait l'objet d'un avenant à la présente convention modifiant l'alinéa 1er du point 2.2.1.1.

#### **2.2.2 QUALIFICATION REQUISE**

Un entraîneur à plein temps est responsable de la préparation des athlètes, il est titulaire du BE2 ou DESJEPS.

### 2.3. SUIVI SOCIOPROFESSIONNEL

#### **2.3.1 MODALITE DU SUIVI SOCIOPROFESSIONNEL**

FC PB  
P.T.

La réussite du double projet des sportifs inscrits dans le PES visant à atteindre le plus haut niveau de leur discipline tout en assurant leur formation et leur préparation à la vie professionnelle fait l'objet d'un suivi de la part de la Direction Technique Nationale. Une communication s'établira chaque fois qu'une action sera engagée en ce domaine.

### **2.3.2. FORMATION SCOLAIRE - UNIVERSITAIRE**

Les aménagements de scolarité (modalités et leur incidence sur la préparation sportive...) seront précisés dans l'avenant (observations).

### **2.4. SUIVI MEDICAL**

La préservation de la santé des sportifs de haut niveau et des sportifs référencés comme appartenant au PES fait l'objet d'un suivi précisé à l'article L 231-6 du code du sport. Les modalités de mise en œuvre de la surveillance médicale obligatoire ainsi que l'organisation de l'offre de soins sont précisées dans l'avenant.

## **CHAPITRE III – FONCTIONNEMENT DE LA STRUCTURE**

### **3.1. ENTRAÎNEMENT**

Les conditions d'entraînement des sportifs doivent être conformes au cahier des charges mentionné au 4° de l'article D. 221-18 du code du sport.

### **3.2. RESTAURATION, HEBERGEMENT ET TRANSPORTS**

La STRUCTURE s'engage à mettre en place, un système adapté à l'âge des sportifs :

- de restauration compatible avec une pratique de haut niveau ;
- d'internat surveillé par des personnels au fait des problématiques du haut niveau;
- de transports quotidiens entre les lieux d'hébergement, de formation et d'entraînement.

## **CHAPITRE IV – DISPOSITIONS FINANCIERES**

L'avenant rendra compte de l'ensemble des coûts liés au fonctionnement de la STRUCTURE et à son financement. Au-delà de la prévision qui peut en être faite, il permettra un véritable suivi ; toute mise à jour sera transmise à la Direction Technique Nationale sur demande. En fin de saison sportive il sera actualisé pour rendre compte du bilan financier.

### **4.1. Aides fédérales**

#### **4.1.1. Aide au fonctionnement**

La FFN verse au pôle France une somme destinée à assurer le bon fonctionnement de la structure. Le montant de cette aide est défini chaque année. Les besoins sont déterminés par l'entraîneur responsable et validés par le Cadre Technique coordonnateur représentant local du DTN.

#### **4.1.2. Aide à la Préparation sportive**

La FFN verse au pôle France une somme permettant la mise en œuvre des actions de préparation sportive nécessaire pour atteindre les objectifs sportifs de la structure. Le montant de cette aide est défini chaque année. Les besoins sont déterminés par l'entraîneur responsable et validés par le Cadre Technique coordonnateur représentant local du DTN.

### **4.2. Gestion de la trésorerie**

Le Comité Régional, organe déconcentré de la FFN, gère la trésorerie du pôle France implanté dans sa région en ce qui concerne les subventions provenant de la fédération et des partenaires institutionnels. Il transmettra à la FFN un état financier rendant compte de l'usage des aides perçues. Signataire de la convention liant le pôle à la FFN, il assure, en lien avec l'encadrement sportif, la gestion administrative de l'avenant annuel lié à cette convention.

## **CHAPITRE V – EVALUATION, DUREE ET RESILIATION**

### **5.1 DUREE DE LA CONVENTION**

La présente convention est conclue pour la durée de validité du PES de la FEDERATION par le ministère chargé des sports.

*M  
B  
A.*

### 5.2 EVALUATION DE L'EXECUTION DE LA CONVENTION

Tous les ans, les parties s'engagent à se rencontrer, en présence du chef du service déconcentré de l'Etat chargé des sports de la région ....., afin de vérifier que le cahier des charges et la présente convention ont été respectés.

### 5.3 ANNEXES

Chaque annexe à la présente convention sera revue annuellement avant le début de la saison sportive. Elle sera transmise, par le DTN, au chef du service déconcentré de l'Etat chargé des sports de la région ..... ainsi qu'à la Direction des Sports (DSA).

### 5.4 MODALITE DE RESILIATION

La présente convention peut être résiliée par chacune des parties en cas de non-respect de ses clauses ou du cahier des charges mentionné au 4° de l'article D. 221-18 du code du sport.

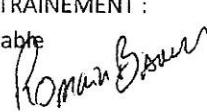
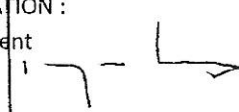
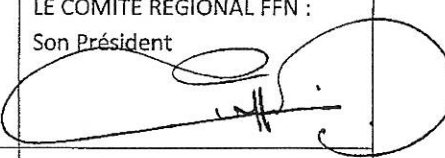
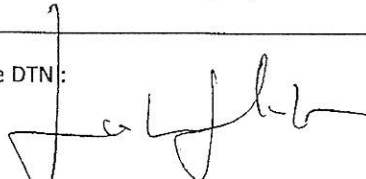
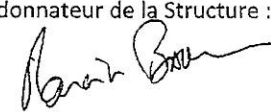
Pièces jointes : Cahier des charges, Surveillance médicale obligatoire : articles A.231-4 à A 231-8 du Code du Sport

Annexes : Avenant relatif à la saison en cours

Fait en ..... exemplaires originaux dont un pour : la Fédération, la Structure d'entraînement, le Comité Régional de la FFN, l'entraîneur principal...

La présente convention signée sera transmise par voie électronique au Ministère chargé des sports et à ses directions régionales

Fait à Paris Le 14 Mars 2013

LA STRUCTURE D'ENTRAINEMENT : L'entraîneur responsable 	LA FEDERATION : Son Président 	LE COMITE REGIONAL FFN : Son Président 
Le DTN : 	Le CTS Coordonnateur de la Structure : 	



## **Annexe 14**

**Lettre du 1<sup>er</sup> juillet 2013 de la FFN (*cosignée président/DTN*) au  
ministère chargé des sports (direction des sports) sur la révision du  
PES 2013-2017**





MINISTÈRE DES SPORTS  
 Direction des Sports  
 Monsieur Thierry MOSIMANN, Directeur  
 95, avenue de France  
 75013 PARIS

Nos réf/FL/LH/CG

Pantin, lundi 1<sup>er</sup> juillet 2013

Monsieur le Directeur,

La Fédération Française de Natation a le plaisir de vous présenter son Parcours de l'Excellence Sportif qui porte l'ambition de défendre au plus haut niveau les couleurs de la France à l'occasion des prochains jeux olympiques de Rio 2016 et lors des compétitions internationales qui nous séparent de ce grand rendez-vous.

La réécriture du PES fut un moment privilégié propice, d'une part à une réflexion en profondeur fondée à partir du bilan des quatre dernières années et, d'autre part à la conception d'un projet revisité afin de garantir durablement l'excellence des résultats enregistrés durant les trois dernières olympiades.

A Londres en 2012, la FFN a obtenu le meilleur palmarès de son histoire. Consciente néanmoins que les résultats obtenus au plus haut niveau reposent sur un équilibre fragile, elle a non seulement étudié ce qui fut à la base de ce succès, mais s'est également évertuée à rechercher ce qui pourrait constituer une menace pour l'avenir.

Ainsi reconnaît-elle ses erreurs dans la conception de son PES élaboré en 2010. Elle en est consciente mais résolue à corriger rapidement ce qui doit l'être car ce qui n'a certes pas nui aux résultats olympiques en 2012, est de nature à constituer une réelle menace quant aux résultats attendus dans un avenir proche (s'agissant notamment des équipes de France Jeune) et, donc, à ceux ambitionnés pour l'échéance de Rio en 2016.

Ces erreurs ont causé la délabellisation ministérielle (DSA1) de plus de 25 % de ses pôles. Les raisons en sont identifiées, elles résultent :

- D'une exigence excessive des critères d'accès au haut niveau, particulièrement en ce qui concerne la catégorie « Jeune » en natation course<sup>1</sup>,
- D'éléments du cahier des charges incompatibles avec le point précédent<sup>2</sup>,
- D'un manque de pertinence et de fonctionnalité induites des critères d'accès en listes ministérielles, du réseau des structures et des éléments dudit cahier des charges.

La FFN a pris cela en compte en révisant son PES. L'appliquant au dispositif actuel, elle a retenu ce qui peut être reconduit dès septembre 2013. En revanche elle sollicite un délai pour présenter l'éventualité de nouvelles structures qui le complèteraient à l'horizon de septembre 2014 ; ce sera d'ailleurs le cas de l'ensemble du PES dédié au water-polo qu'elle proposera courant 2014.

<sup>1</sup> Effectif « Jeune » 2013 en baisse de 61 % par rapport à 2009 pour la natation course pour « Senior » elle est de 57 %.

<sup>2</sup> Pour exemple la définition des effectifs et des proportions de sportifs listés.

La conséquence est que les structures reconduites doivent être pleinement opérationnelles dès la rentrée prochaine. C'est pourquoi certaines n'ont pas été reconduites<sup>3</sup>, reclassées « pôle France »<sup>4</sup> ou reclassées « pôle Espoir »<sup>5</sup>.

La FFN s'engage résolument à remédier aux difficultés constatées mais doit être en capacité d'agir dès maintenant. Pour cela, elle requiert l'aide de l'administration centrale sans laquelle les résultats de Rio 2016 en subiraient inexorablement les conséquences. Il est alors important que les structures reconduites puissent fonctionner sans contrainte dès la rentrée de septembre 2013 ; il s'agit :

- Des pôles requalifiés « Espoir » qui, de ce fait, remplissent désormais les conditions du cahier des charges de ce label. La FFN a besoin qu'ils soient accompagnés et, pour cela, qu'ils bénéficient pour la rentrée prochaine d'un avis favorable de l'administration centrale.
- Des pôles « France » de Font-Romeu et « Espoir » de Mulhouse dont l'avis favorable prononcé en 2011 n'a pas été reconduit<sup>6</sup> en dépit de l'instruction DS.A1/SM/BP n°001102 du 12 octobre 2012 stipulant que les avis favorables et les appréciations émises par les correspondants régionaux du sport de haut niveau en 2011 seront reconduits en 2012. Il est indispensable que pour ces deux structures, les avis favorables de 2011 soient donc maintenus pour la rentrée prochaine.

Enfin, la FFN souhaite que les délabellisations prononcées en 2012 au seul motif d'un effectif trop faible soient levées dès la rentrée prochaine. L'instruction n° DS/DSA1/2013/200 du 17 mai 2013, relative à l'élaboration du parcours de l'excellence sportive 2013-2017, invite à une réduction du nombre de sportifs accueillis. La FFN le prévoit dans son cahier des charges qui indique un effectif minimal en baisse. Ce qui prévalait pour 2012-2013 n'ayant plus cours pour la saison 2013-2014 ; en conséquence, ces pôles seront conformes au cahier des charges alors en vigueur. Il s'agit des pôles France natation course de l'INSEP (7 sportifs au lieu de 8 prévus au cahier des charges précédent et 6 dans le nouveau), de Font-Romeu, ainsi que du Pôle « Espoir » de Font-Romeu

La FFN vous remercie de votre attention afin de lui permettre les meilleures conditions de préparation pour les jeux olympiques de Rio 2016 en faisant, en sorte que les pôles cités puissent être soutenus localement car le calendrier de la prochaine évaluation des pôles ne correspond pas à celui de la préparation des budgets des collectivités territoriales. Recevez, Monsieur le Directeur, l'expression de notre considération distinguée.

Le DTN  
Lionel HORTER



Le Président  
Francis LUYCE



Fédération Française de Natation  
14, rue Scandicci

<sup>3</sup> Les Pôles « Espoir » de natation sy 83508 PANTIN Cedex.

<sup>4</sup> Les Pôles « France Jeune » de natation course d'Amiens et de plongeon de Rennes et Strasbourg.

<sup>5</sup> Les Pôles « France Jeune » de natation course de Dunkerque et de Talence.

<sup>6</sup> L'instruction précise que « en cas d'avis divergents ou manifestation erronés, le bureau des fédérations unisport, du sport de haut niveau et du sport professionnel (DS.A1) prendra contact avec les acteurs concernés afin de faire le point sur la situation de la structure. ». Cela n'a pas été mis en œuvre.



## **Annexe 15**

### **Primes de résultats (note du DTN à la mission du 26 juin 2014)**



## LES PRIMES DE RESULTATS

### Tableau des primes des médaillés (H/F) jusqu'en 2013

<b>Les Jeux Olympiques et championnats du Monde</b>		
<b>Places</b>	<b>Epreuves individuelles</b>	<b>Epreuves par équipe (par athlète)</b>
<b>1</b>	22 500,00 €	9 000,00 €
<b>2</b>	11 250,00 €	5 500,00 €
<b>3</b>	7 500,00 €	3 000,00 €
<b>Les Championnats d'Europe</b>		
<b>Places</b>	<b>Epreuves individuelles</b>	<b>Epreuves par équipe (par athlète)</b>
<b>1</b>	15 000,00 €	6 000,00 €
<b>2</b>	7 500,00 €	3 700,00 €
<b>3</b>	5 000,00 €	2 000,00 €

### Le nouveau dispositif en vigueur

<b>Jeux Olympiques et championnats du Monde</b>		
	<b>Epreuves individuelles</b>	<b>Epreuves par équipe</b>
<b>1</b>	22 500,00 €	9 000,00 €
<b>2</b>	11 250,00 €	5 500,00 €
<b>3</b>	7 500,00 €	3 000,00 €
<b>4</b>	3 750,00 €	1 500,00 €
<b>5</b>	3 000,00 €	1 000,00 €
<b>6</b>	2 250,00 €	
<b>7</b>	1 500,00 €	
<b>8</b>	1 000,00 €	

<b>Championnats d'Europe</b>		
<b>Places</b>	<b>Epreuves individuelles</b>	<b>Epreuves par équipe</b>
<b>1</b>	15 000,00 €	6 000,00 €
<b>2</b>	7 500,00 €	3 700,00 €
<b>3</b>	5 000,00 €	2 000,00 €
<b>4</b>	2 500,00 €	1 000,00 €
<b>5</b>	2 000,00 €	700,00 €
<b>6</b>	1 500,00 €	
<b>7</b>	1 000,00 €	

**8**

700,00 €

Pour les primes des médaillés la répartition est la suivante : 50% sur le budget des aides personnalisées et 50% sur le budget fédéral.

A partir de la 4<sup>ème</sup> place, les primes sont toutes payées uniquement à partir du budget fédéral

**Commentaires :**

Un nouveau dispositif concernant les primes aux résultats est à l'étude actuellement.



## **Annexe 16**

### **Assurances - protection des sportifs de haut niveau**



## Article 12 : GARANTIES

### 12.2.1. Modalités :

Les montants des garanties sont précisés au tableau ci-dessous.

Pour la mise en œuvre de certaines d'entre elles, il convient de se reporter aux précisions et modalités ci-après exposées.

#### ➤ Capital Décès :

En cas de décès, la M.D.S. garantit le versement d'un capital dont le montant est indiqué au tableau ci-dessous.

En l'absence de stipulation expresse contraire de l'assuré, le capital décès est versé au conjoint non divorcé, non séparé de corps par jugement, à défaut par parts égales aux enfants nés ou à naître, à défaut au concubin notoire ou au partenaire lié à l'assuré par un pacte civil de solidarité, à défaut aux héritiers légaux, à défaut au Fonds National de Solidarité et d'Actions Mutualistes.

Le paiement du capital décès met fin à l'adhésion.

#### ➤ Capital Invalidité :

En cas d'invalidité permanente, la M.D.S. garantit le versement d'un capital dont le montant maximal est indiqué au tableau ci-dessous.

Ce barème sera appliqué en faisant abstraction du taux d'invalidité éventuellement préexistant dès lors que cette invalidité préexistante n'est pas la conséquence d'un accident pris en charge par la M.D.S. **Seule la majoration du taux d'invalidité imputable à l'accident garanti sera prise en compte. Pour l'application de cette disposition cette majoration de taux est substituée au taux dans le barème annexé susvisé.**

En revanche, dès lors qu'un assuré a déjà été indemnisé par la M.D.S. et qu'il fait l'objet d'une majoration de son taux d'invalidité déjà attribué, soit en cas d'accidents successifs, soit en cas d'aggravation de son état, le capital dû par la M.D.S. est égal à la différence entre le capital dû au titre du taux d'invalidité majoré et le capital déjà versé au titre du taux d'invalidité préexistant.

Le taux d'invalidité est fixé, d'après le barème du concours médical, dans les conditions prévues aux articles 11.2. et 11.3.

#### ➤ Frais de soins de santé :

Les remboursements des frais médicaux, chirurgicaux, pharmaceutiques et d'hospitalisation, s'effectuent à concurrence des frais réels exposés et dans la limite précisée au tableau ci-dessous, **après intervention de tout régime de prévoyance obligatoire ou complémentaire (Sécurité Sociale, Mutuelles et autres assurances ...) dont l'assuré bénéficie.**

Les prothèses dentaires, le bris de lunettes et les frais de transport font l'objet de remboursements décrits au « **CAPITAL SANTE** » défini ci-après.

Les assurés ne bénéficiant pas d'un régime de Sécurité Sociale verront leurs remboursements limités au montant du ticket modérateur et/ou au montant du forfait journalier.

**La M.D.S. arrête ses remboursements à la date de consolidation de l'état de santé de l'assuré.**

### 12.2.2. Montants des garanties :

<u>GARANTIES</u>	<u>LICENCIES</u>	<u>DIRIGEANTS (*)</u>	<u>ATHLETES DE HAUT NIVEAU (**)</u>	<u>Franchise</u>
<u>FRAIS DE SOINS DE SANTE</u> (***)	200 % de la base de remboursement de la Sécurité Sociale	250 % de la base de remboursement de la Sécurité Sociale	300 % de la base de remboursement de la Sécurité Sociale	Néant
<u>FORFAIT JOURNALIER HOSPITALIER</u> (***)	Frais réels	Frais réels	Frais réels	Néant
<u>CAPITAL SANTE</u>	2 000 € par accident	2 500 € par accident	3 500 € par accident	Néant
<p>Au-delà des prestations définies ci-dessus, l'assuré bénéficie d'un « <u>CAPITAL SANTE</u> » à concurrence d'un montant global maximal par accident de 2 000 €, 2 500 € ou 3 500 € suivant sa qualité (licencié de base, dirigeant, athlète de haut niveau)</p> <p>Ce capital santé est disponible en totalité à chaque accident. S'il a été entamé ou épuisé à l'occasion d'un premier accident, il se reconstitue en cas d'accident ultérieur.</p> <p>L'assuré pourra disposer de ce capital pour le remboursement, après intervention de ses régimes de prévoyance obligatoire et complémentaire, et sur justificatifs, de toutes les dépenses suivantes sous réserve qu'elles soient prescrites médicalement et directement liées à l'accident pris en charge :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ dépassements d'honoraires médicaux (y compris sur la pharmacie) ou chirurgicaux,</li> <li>➤ prestations hors nomenclature ou non remboursables par la Sécurité Sociale,</li> <li>➤ bris de lunettes et perte de lentilles durant les activités sportives. (s'il s'agit d'un accident de sport, sur production d'un certificat médical précisant que l'assuré doit nécessairement porter ses lunettes ou ses lentilles pendant les activités sportives),</li> <li>➤ frais de prothèse dentaire, qu'il s'agisse d'une dent fracturée lors de l'accident ou d'une prothèse déjà existante nécessitant une réparation ou un remplacement du seul fait de l'accident,</li> <li>➤ en cas d'hospitalisation, la majoration pour chambre particulière (les suppléments divers de confort personnel : téléphone, télévision, etc... ne sont pas pris en compte) et / ou le coût d'un parent accompagnant si le blessé a moins de 12 ans,</li> <li>➤ frais de transport pour se rendre aux soins prescrits médicalement, dans la limite de 0,25 € par km,</li> <li>➤ frais de transport des accidentés pour se rendre de leur domicile au lieu de leurs activités scolaires, universitaires, professionnelles, dans la limite de 0,25 € par km,</li> <li>➤ frais de séjour médicalement prescrits en centre de rééducation traumatologique sportive, de thalassothérapie, de convalescence ou maison de repos,</li> <li>➤ frais de remise à niveau scolaire ou universitaire,</li> <li>➤ frais d'ostéopathie (ils devront être prescrits et pratiqués par un médecin praticien).</li> </ul>				

<u>DECES ET INVALIDITE</u>	LICENCIES	DIRIGEANTS (*)	ATHLETES DE HAUT NIVEAU (**)	Franchise
<u>DECES</u> ➤ MOINS DE 16 ANS ➤ 16 ANS ET PLUS (**)	8 000 € (***)	8 000 €	8 000 €	Néant
	31 000 € (***)	46 000 €	60 000 €	Néant
Majoration de 15% par enfant à charge de moins de 18 ans dans la limite de 50% du capital garanti  Capital limité à 16 000 € en cas d'accident survenant pendant le trajet ou lors d'activités extra-sportives				
<u>INVALIDITE</u>  Capital réductible en fonction du taux  (voir Annexes ci-après)	61 000 € (***)	90 000 €	130 000 €	Néant
Capital limité à 23 000 € en cas d'accident survenant pendant le trajet ou lors d'activités extra-sportives				

<u>FRAIS DE PREMIER TRANSPORT</u>				
Du lieu de l'accident à l'établissement hospitalier le plus proche susceptible de donner les premiers soins	Frais réels	Frais réels	Frais réels	Néant

<u>INTERRUPTION DE STAGE ENF</u>				
En cas d'accident conduisant à une interruption du stage ENF	50% d'une inscription à un nouveau stage ENF	50% d'une inscription à un nouveau stage ENF	50% d'une inscription à un nouveau stage ENF	Néant

(\*) On entend par **dirigeant** :

- toutes les personnes licenciés ou non de la FFN, régulièrement élus dans les instances fédérales, clubs et associations affiliés,
- les membres élus du Comité Directeur de la FFN, des Comités Régionaux et Départementaux, ainsi que les présidents des groupements sportifs régulièrement affiliés à la FFN,
- les cadres fédéraux,
- les cadres techniques d'Etat mis à la disposition de la Fédération ou de ses organes décentralisés par le Ministère de la Santé, de la Jeunesse et des Sports,
- les membres des Commissions de la Fédération, les arbitres et les juges arbitres.

(\*) On entend par **Athlètes de haut niveau** toutes les personnes licenciées à la Fédération et régulièrement inscrites sur les listes des athlètes de haut niveau publiées par le Ministère des Sports ainsi que les effectifs des pôles France, pôles Espoirs, centres nationaux d'entraînement, les athlètes sélectionnés en Equipe de France et finalistes des championnats nationaux individuels.

(\*\*\*) Garanties accordées aux non licenciés (y compris les participants étrangers) sous condition d'une cotisation supplémentaire.



## **Annexe 17**

### **Convention sportifs de haut niveau/ FFN**





# CONVENTION ENTRE LES SPORTIFS DE HAUT NIVEAU ET LA FFN

## SAISON SPORTIVE 2013/2014

Principaux textes de référence sur lesquels se fonde la Convention entre les Sportifs de Haut Niveau et la Fédération Française de Natation :

Code du Sport ; charte du sport de haut niveau ; règlements fédéraux de la FFN ;

Loi n° 98-468 du 17 juin 1998 relative à la prévention et à la répression des infractions sexuelles ainsi qu'à la protection des mineurs ;

Décret n° 2002-707 du 29 avril 2002 pris pour l'application de l'article 26 de la loi n° 84-610 du 16 juillet 1984 et relatif au sport de haut niveau ;

Décret n° 2006-248 du 2 mars 2006 portant création du Centre National et pour le Développement du Sport ;

Instruction N° 95-012 JS du 16 janvier 1995 relative aux aides personnalisées aux sportifs de haut niveau ;

Note n° 14038 du 30 octobre 1997 ;

Note n° 000219 du 22 février 2001 ;

Note n° 1043 du 26 juin 2001 ;

« FFN – Parcours de l'Excellence Sportive – 2013 / 2017 » validé par la CSHN du Conseil National du Sport le 19 novembre 2013.

### PREAMBULE

Il apparaît opportun de formaliser les relations entre la Fédération Française de Natation et ses Sportifs de Haut Niveau. Une convention personnalisée portant signature du Président de la Fédération, du Directeur Technique National et du Sportif ou de son représentant légal constitue un engagement réciproque pour une durée déterminée. L'inscription en tant que Sportif de Haut Niveau et la sélection en Equipe de France sont soumises à la réception de cette convention paraphée à chaque page, dûment signée et accompagnée des documents renseignés auxquels elle fait référence.

En référence aux textes et préambule ci-dessus, il est convenu et arrêté ce qui suit entre :

La Fédération Française de Natation (FFN) représentée par Le Président M. Francis LUYCE

Et le Directeur Technique National (DTN) M. Lionel HORTER

D'une part,

Et

Le sportif de haut niveau (SHN) :

Nom : .....Prénom : .....

Date de naissance : .....

Numéro de licence de la saison en cours : .....Club : .....

D'autre part,

### TITRE I – OBJET ET DISPOSITIONS GENERALES RELATIVES A LA PRESENTE CONVENTION

#### ARTICLE 1

La présente convention a pour objet de préciser les droits et obligations réciproques de la FFN et des sportifs de haut niveau afin de prévenir tout litige dans son application. Le sportif doit être licencié dans un club affilié à la FFN au moment de la signature de cette convention.

La FFN et les sportifs de haut niveau sont soumis aux dispositions réglementaires du règlement Intérieur de la FFN destinées aux sportifs de haut niveau.

#### ARTICLE 2

Cette convention prend effet dès la signature de la présente et jusqu'au terme de la durée d'inscription sur les listes ministérielles soit du 1er Novembre au 31 Octobre de chaque année.

## ARTICLE 3

Les signataires de cette convention reconnaissent et approuvent l'ensemble des articles de la « Charte du Sport de Haut Niveau » dont ils déclarent avoir pris connaissance.

## ARTICLE 4

En cas de non-exécution totale ou partielle de l'une des obligations de la présente convention par l'une des parties, les autres parties ont la faculté de résilier de plein droit la présente convention. Avant que cette résiliation ne soit effective, les parties s'engagent à suivre la procédure décrite au point suivant.

## ARTICLE 5

- En cas de désaccord relatif à l'une des dispositions de la présente convention, la FFN et le sportif cherchent un règlement amiable.
- Procédure de conciliation :
- Les parties acceptent de se rencontrer pour une conciliation en présence du Président de la FFN, du DTN, du Directeur Général de la FFN, du sportif, d'un conseil de son choix, du président et de l'entraîneur du groupement sportif auquel il appartient.
- Lorsque le sportif est demandeur, la mise en œuvre de la procédure est déclenchée par la réception d'un courrier manuscrit adressé, en recommandé avec accusé de réception au Président de la FFN. Les parties prennent ensuite contact pour fixer la date à laquelle ils se rencontreront, afin de chercher une solution amiable.
- La conciliation doit intervenir le plus rapidement possible, et au maximum, dans un délai de 21 jours à compter de la réception du courrier recommandé avec accusé de réception.
- Si le litige persiste après cette première tentative de conciliation, dans le respect du Règlement Disciplinaire, la FFN peut saisir son Organisme de Discipline Générale.

## TITRE II – SANTE

## ARTICLE 6

Les sportifs de haut niveau doivent justifier d'une couverture de protection sociale à jour en fournissant une copie de tout document pouvant en attester. En cas de difficulté, il en informera le Directeur Technique National.

## ARTICLE 7

La FFN s'engage à diffuser toute information concernant la réglementation et les actions de prévention prévues pour la lutte anti-dopage. La Commission Médicale et l'encadrement médical fédéral apportent les réponses à toute question posée par les sportifs sur ce sujet.

Les sportifs de haut niveau s'engagent notamment à ne pas recourir à l'utilisation de substances ou de produits dopants. Ils acceptent de lutter contre le dopage et de participer, à toute action de prévention sur initiative de la FFN, de la FINA, de l'AFLD, du CNOSF ou de l'Etat.

D'une manière générale, ils doivent se conformer aux dispositions contenues dans le Code Mondial Antidopage et appliquées par les organismes de lutte contre le dopage : AMA, FINA, AFLD, etc. Leur localisation, soumise au code en vigueur, est obligatoire et ils acceptent de se soumettre à tout contrôle entrant dans le cadre dudit code.

Les examens médicaux liés à la Surveillance Médicale Réglementaire sont une obligation légale :

- Les sportifs de haut niveau de la FFN s'engagent à respecter le règlement médical fédéral et tout texte spécifique en la matière. (ANNEXE 2)
- Ils sont donc tenus de se soumettre aux examens médicaux préventifs réglementaires et de donner toute information utile en ce domaine au médecin désigné par la FFN.
- L'irrespect des obligations liées à la Surveillance Médicale Réglementaire des sportifs inscrits sur les listes ministérielles ou inscrits dans un Pôle « Espoir » ou un Pôle « France » exposerait le contrevenant à des sanctions pouvant conduire à l'exclusion du pôle et ou au retrait des listes ministérielles l'année suivante.
- Le sportif doit être à jour desdits examens préalablement à toute sélection en Equipe de France. Quiconque ne respecterait pas le calendrier et les règles communiqués en la matière par le Département Médical de la FFN incluant le dispositif de lutte contre le dopage verrait sa sélection invalidée de fait.

## ARTICLE 8

Au-delà de la Surveillance Médicale Réglementaire, les sportifs inscrits sur une liste de haut niveau « Jeune », « Senior » ou « Elite » doivent faire parvenir au médecin des Equipes de France les renseignements nécessaires concernant d'éventuels traitements médicaux. Ils doivent également transmettre au Département Médical la dénomination des compléments alimentaires qui leur sont prescrits ou qu'ils consomment personnellement.

Une attestation du laboratoire doit être également fournie, précisant que les produits (compléments alimentaires boissons énergétiques barres de céréales...) ne contiennent aucune de substance interdite par le Code Mondial Antidopage.

## ARTICLE 9

Les contrôles anti-dopage peuvent être effectués par voie sanguine. Pour les sportifs âgés de moins de 18 ans, ce type de prélèvement doit être expressément autorisé par leurs parents ou tuteurs. Le défaut d'autorisation parentale est considéré comme un refus de prélèvement alors sanctionné par une suspension de l'athlète (jusqu'à 2 ans).

## ARTICLE 10

La FINA et l'AFLD pratiquent des contrôles inopinés en toutes occasions. C'est au sportif qu'il appartient de fournir l'information des lieux habituels de sa préparation ainsi que de ses déplacements pour stage ou compétition et de ses autres activités.

Il doit aussi définir chaque jour un créneau de 60 minutes (entre 06H00 et 21H00) précisant le lieu où il est disponible pour tout contrôle antidopage.

Tout manquement ou absence non signalé à l'occasion d'un contrôle inopiné entraîne le paiement par la FFN à l'organisme de contrôle des frais occasionnés par une tentative infructueuse de test anti-dopage. En pareille circonstance, le sportif remboursera cette somme à la FFN à réception de la facture correspondante.

## TITRE III– AIDES PERSONNALISEES

### ARTICLE 11

Tout sportif inscrit sur une liste ministérielle de haut niveau peut, à sa demande, bénéficier d'aides personnalisées conformément aux dispositions publiées dans le « Guide du Sportif de Haut Niveau » sous réserve :

D'avoir retourné la présente convention dûment signée au plus tard à l'échéance fixée par la FFN,

D'être exempt de dette arriérée à l'égard de la FFN,

De ne pas être sous le coup d'une sanction grave de la FFN, de l'AFLD...

Un dossier de demande d'aide personnalisée est accessible, grâce à des codes confidentiels, sur l'Espace Extranat de la FFN. Il doit être retourné à la FFN après avoir été dûment complété et accompagné de toutes les pièces justificatives originales requises. En cas de non-retour du dossier, aucune aide n'est attribuée.

Afin de bénéficier de cette aide personnalisée : 4 conditions sont obligatoires :

1. Compléter ou actualiser les renseignements figurant sur votre Espace personnel dans Extranat,
2. Parapher, signer et envoyer la présente convention en début de saison sportive à la FFN au plus tard le 15 Février.
3. Au-delà de cette date, le droit à l'aide personnalisée n'est pas garanti,
4. Toute demande d'aide personnalisée doit être formulée entre le 1<sup>er</sup> Novembre et le 1<sup>er</sup> Octobre pour être prise en compte au titre de cette période.

Toute fausse déclaration ou omission est de nature à suspendre les aides octroyées ou à les remettre en cause.

### ARTICLE 12

Conformément à la « Charte du Sport de Haut Niveau », toute demande d'aide personnalisée doit comporter l'indication des ressources de l'intéressé, l'Avis d'Imposition du sportif de haut niveau doit être transmis au Département Haut Niveau (Bureau de la Vie de l'Athlète) sous pli « confidentiel » pour en rendre compte. Les aides personnalisées sont allouées en fonction de 4 grands chapitres : aide à la préparation, aide sociale, manque à gagner et primes aux résultats.

### ARTICLE 13

Le sportif inscrit sur les listes ministérielles de haut niveau en situation de difficulté avérée peut adresser une demande d'aide sociale accompagnée nécessairement de l'avis d'imposition ou de non-imposition de l'intéressé ou du foyer fiscal auquel il est rattaché ainsi que des deux premières pages de la déclaration des revenus afférente. Si elle est accordée, elle complète les autres aides auxquelles il peut prétendre. Le montant de cette aide sociale est alors déterminé par le DTN. Les sportifs inscrits sur liste « Jeune » peuvent prétendre à l'aide sociale dans les mêmes conditions.

Par ailleurs, il peut être attributaire d'aides dans le cadre de dispositions liées à sa formation et/ou à son plan d'insertion professionnelle à condition d'être inscrit sur la liste ministérielle dite de « Reconversion » ou toute autre liste de haut niveau.

### ARTICLE 14

Lorsqu'un sportif décide d'arrêter sa carrière internationale, il ne peut plus recevoir d'aide au titre de la préparation sportive incluant la base forfaitaire. En revanche, il perçoit les primes à la performance auxquelles il a droit au regard de la saison écoulée. Un sportif qui met un terme à sa préparation de haut niveau et réduit les conditions de sa préparation sportive sans informer le DTN doit rembourser les aides éventuellement perçues au-delà du 1<sup>er</sup> Novembre de la même saison au titre de la préparation sportive incluant la base forfaitaire.

### ARTICLE 15

La FFN s'engage à respecter la confidentialité des informations mentionnées aux articles 11, 12 & 13.

## ARTICLE 16

La FFN présente chaque saison une grille de primes de performance pour les résultats réalisés à l'occasion d'une seule compétition de référence internationale. Elle est définie par la FFN parmi les championnats d'Europe, du Monde et des Jeux Olympiques.

## ARTICLE 17

L'attribution des aides personnalisées peut, à titre de sanction, être remise en cause en cas de non-respect des dispositions et engagements liés à la présente convention, notamment au regard des Titres II, III, IV et V ;

## TITRE IV – SELECTION ET COMPORTEMENT EN EQUIPE NATIONALE

## ARTICLE 18

Le sportif sélectionné en équipe nationale s'engage :

- A honorer les sélections pour lesquelles il est pressenti pour représenter la FFN ainsi qu'à se présenter à toutes les actions du programme de préparation du collectif auquel il appartient.
- A se présenter dans un état de préparation sportive optimale aux compétitions pour lesquelles il a été sélectionné,
- A respecter les priorités de préparation définies par le DTN eu égard au calendrier international.

La FFN s'engage :

- A donner toutes les informations concernant le programme prévisionnel d'activités des divers collectifs de préparation,
- A diffuser le calendrier des rencontres internationales pour lesquelles la FFN prévoit de participer,
- A diffuser les modalités de sélection aux compétitions ci-dessus,
- A mettre en place des modalités optimales de préparation et d'organisation en prévision des compétitions de référence internationale,
- A recevoir et à traiter toute demande d'aide personnalisée dans le cadre des dispositions prévues en la matière,
- A prendre en charge les frais occasionnés par la préparation et les déplacements des équipes de France constituées.

## ARTICLE 19

Tout sportif de haut niveau doit s'efforcer d'observer en toute circonstance un comportement exemplaire, compatible avec un engagement dans la recherche de l'excellence sportive et de nature à valoriser l'image de son sport.

## ARTICLE 20

Les convictions et conceptions politiques, idéologiques ou religieuses ne doivent interférer en aucune manière sur le fonctionnement des actions liées aux équipes de France. Les sportifs et leur encadrement doivent notamment s'abstenir de tout prosélytisme.

## ARTICLE 21

Le bizutage est interdit. Le code pénal le définit comme étant le fait pour une personne d'amener autrui, contre son gré ou non, à subir ou à commettre des actes humiliants ou dégradants. Les responsables de l'encadrement sont dans l'obligation d'aviser sans délai le Procureur de la République d'un délit de bizutage, même en l'absence de dépôt de plainte.

## ARTICLE 22

Pour les sports individuels comme pour les sports collectifs, toute équipe de sportifs est directement et exclusivement soumise à l'autorité des cadres désignés par la FFN sous la responsabilité desquels elle a été constituée.

## ARTICLE 23

Le DTN désigne, pour chaque Equipe de France, un responsable chargé d'élaborer et de contrôler le programme général de préparation des sportifs. Un suivi plus personnalisé peut être demandé par le club. C'est ce responsable de l'équipe qui en assure le bon déroulement. Lors des compétitions et des regroupements, le responsable manage l'équipe et coordonne l'organisation du groupe d'encadrement technique dans l'intérêt général.

## ARTICLE 24

Tout sportif sélectionné en équipe de France doit s'efforcer d'observer en toutes circonstances un comportement exemplaire, fidèle à son engagement dans la recherche de l'excellence sportive et de nature à valoriser l'image de son sport et de son pays. Conformément à l'article 2 du règlement disciplinaire fédéral, en cas de préparation sportive laissant à désirer, de comportement inadapté ou de manquement grave en sélection nationale, le sportif s'exposerait à des procédures pouvant déboucher sur des sanctions. Peuvent notamment être l'objet d'une instruction et conduire à des sanctions sportives ou porter atteinte à l'attribution des aides personnalisées (Titre IV) :

- La consommation d'alcool,

- La consommation de tabac ou de tout produit illicite,
- Les atteintes ostensibles ou déterminées aux consignes horaires, aux règles de bienséance et d'hygiène de vie au sein des équipes de France,
- Plus généralement toute atteinte aux bonnes mœurs.

#### ARTICLE 25

En cas d'absence ou d'empêchement, le sportif sélectionné pour toute action entrant dans le cadre des activités d'une équipe nationale ou collectif de préparation prévient le DTN. Si la cause est d'ordre médical, il contacte également le médecin des équipes de France.

#### ARTICLE 26

Toute absence à une action pour laquelle le sportif est convoqué par la FFN entraîne l'interdiction de participer à une autre manifestation sportive durant la période d'absence.

#### ARTICLE 27

Lors des sélections en équipe de France, les sportifs répondant aux questions des médias et se présentant notamment aux conférences de presse et en « zone mixte » ne sont pas autorisés à accepter des missions de consultant auprès des médias tant que l'Équipe de France est constituée, c'est-à-dire jusqu'à sa dispersion après son retour en France.

### TITRE VI – PARTENARIAT

#### ARTICLE 28

Les équipements sportifs fournis par le partenaire de la FFN sont remis pour la saison sportive. Il appartient au sélectionné de se présenter à tout rendez-vous en équipe de France muni de cet équipement.

A l'exception des articles techniques définis ci-après, la FFN dote en équipements les sportifs sélectionnés en équipe de France pour les compétitions de référence internationale. Ils ont dès lors l'obligation de le porter, du rassemblement à la dispersion, pendant les compétitions et manifestations (conférence de presse, point presse, interview, repas, réception, etc.). Cette disposition inclut le port du bonnet de l'équipe de France durant les entraînements et les compétitions sauf si le sportif a l'habitude de nager tête nue. En aucune façon il ne peut porter un bonnet de marque différente ou arborant d'autres marquages. Les sportifs sélectionnés doivent porter cet équipement de manière correcte, sans en entraver les logos et appellations. Il en est de même pour les membres de la délégation (encadrement sportif, technique et dirigeants FFN).

#### ARTICLE 29

En Natation Course, les sportifs ont la liberté de choix concernant l'équipement technique qui se limite au maillot de bain, au "shorty" et aux lunettes de nage. En conséquence, la FFN ne fournit pas ces équipements techniques qui doivent toutefois respecter les règlements en vigueur de la LEN, de la FINA ou du CIO. Le marquage de l'équipementier ne peut être associé (appellation et/ou logo) à l'événement, à la FFN et à l'appellation « France ».

Il doit être exempt de tout marquage autre que celui du fabricant équipementier car la FFN reste propriétaire du 2<sup>ème</sup> marquage autorisé par la LEN et la FINA sur les équipements techniques. Les sportifs sous contrat avec un équipementier autre que celui de la FFN, sont tenus de l'informer de cette règle. Les sportifs sont également tenus d'informer la FFN du lien contractuel avec cet autre équipementier.

#### ARTICLE 30

Conformément aux règlements LEN et FINA, toute inscription sur le corps (tatouage durable ou éphémère) représentant le logo, la marque, l'appellation (...) d'un équipementier est interdite.

#### ARTICLE 31

La FFN dispose du droit d'exploitation exclusif de l'image collective de l'équipe de France. S'entend par « image collective » tout visuel regroupant au moins 2 sportifs ou toute l'équipe de France avec ou sans mention des noms. La FFN peut utiliser librement cette image sur ses supports d'information et de communication et est la seule à pouvoir commercialiser cette image auprès de partenaires économiques.

#### ARTICLE 32

Le sportif de haut niveau peut naturellement exploiter son image. Ce droit individuel comprend la liberté de s'opposer à tout enregistrement privé et celle de commercialiser l'utilisation de son image. Toutefois, l'exploitation de son image en référence ou dans le cadre d'une équipe de France est soumise à un accord écrit de la FFN.

#### ARTICLE 33

Les sportifs sélectionnés ne peuvent développer des actions de communication, marketing ou commerciales pendant les événements d'équipe de France, tels que définis plus haut.

Dans le cas où un contrat individuel est signé par un sportif ou son club avec un sponsor non partenaire de la FFN, le signataire de ladite convention s'assurera que celui-ci est exempt de dispositions contraires à la présente convention et fera son affaire de tout litige qui en résulterait.

---

#### ARTICLE 34

Les dispositions relatives au port d'équipement et au droit d'image sont précisées dans une annexe contenue dans le présent « Guide du Sportif de Haut Niveau ».

---

#### ARTICLE 35

La FFN propose aux membres des équipes de France l'assistance de son service juridique pour les actes juridiques (en relation avec leur pratique sportive) pour lesquels ils auraient à s'engager.

---

#### ARTICLE 36

La FFN propose aux membres des équipes de France l'assistance du Département Marketing/Communication

A ..... le .....

SIGNATURES

## **Annexe 18**

**Budgets consacrés au secteur médical par la FFN. Eléments comparatifs :**

- Fédération française de boxe**
- Fédération française d'escrime**
- Fédération française de judo et disciplines associées**





**Annexe 17** : Données relatives aux budgets médicaux des fédérations de boxe, d'escrime et de natation**BOXE**

<b>CO 2014</b>	<b>budget</b>	<b>Demande</b>	<b>Subvention accordée</b>
Encadrement médical et paramédical des EQF	80 000 €	64 000 €	59 000 €
Prévention dopage	0		
Promotion des APS comme facteur de santé	0		
SMR Espoirs	8 000	6 000 €	4 250 €
SMR SHN	12 000 €	8 500 €	8 000 €
Structuration SMR	12 000 €	5 000 €	5 000 €
<b>Total</b>	<b>112 000€</b>	<b>83 500€</b>	<b>76 250€</b>

**ESCRIME**

<b>CO 2014</b>	<b>budget</b>	<b>Demande</b>	<b>Subvention accordée</b>
Encadrement médical et paramédical des EQF	94 000 €	72 000 €	65 800 €
Prévention dopage			
Promotion des APS comme facteur de santé	30 000 €	30 000 €	25 000 €
SMR Espoirs	15 000 €	15 000 €	11 000 €
SMR SHN	25 000 €	25 000 €	17 000 €
Structuration SMR	11 000 €	11 000 €	11 000 €
<b>Total</b>	<b>175 000€</b>	<b>153 000€</b>	<b>129 800€</b>

**JUDO**

<b>CO 2014</b>	<b>budget</b>	<b>Demande</b>	<b>Subvention accordée</b>
Encadrement médical et paramédical des EQF	199 000 €	100 000 €	73 000 €
Prévention dopage	4 000 €	0	0
Promotion des APS comme facteur de santé	231 700 €	10 000 €	0
SMR Espoirs	70 000 €	70 000 €	68 000 €
SMR SHN	80 000 €	80 000 €	80 000 €
Structuration SMR	20 000 €	18 000 €	18 000 €
<b>Total</b>	<b>604 700€</b>	<b>278 000€</b>	<b>239 000€</b>

**NATATION**

<b>CO 2014</b>	<b>Budget</b>	<b>Demande</b>	<b>Subvention accordée</b>
Encadrement médical et paramédical des EdF	275 000€	250 000€	96 000€
Matériel médical et consommables	20 000€	10 000€	
SMR SHN	75 000€	75 000€	61 350€
SMR Espoirs	137 000€	137 000€	85 000€
Logistique SMR : logiciel, secrétariat, médecin coordonnateur	36 000€	36 000€	23 000€
<b>Total</b>	<b>543 000</b>	<b>508 000</b>	<b>265 350</b>

**Comparaison des quatre fédérations**

<b>CO 2014</b>	<b>Budget</b>	<b>Demande</b>	<b>Subvention accordée</b>
Total Boxe	112 000€	83 500€	76 250€
Total Escrime	175 000€	153 000€	129 800€
Total Judo	604 700€	278 000€	239 000€
Total Natation	543 000€	508 000€	265 350€



## **Annexe 19**

**Données relatives aux normes et aux ratios de sportifs de haut niveau  
et d'espoirs ayant bénéficié d'une surveillance médicale  
réglementaire (SMR) complète**



**Annexe 18** : Données relatives à la surveillance médicale règlementaire des sportifs

Fédération	Nb SHN SMR complet	Nb SHN listés	2013 (%)		Nb espoirs SMR complet	Nb Espoirs listés	2013 (%)
<b>Boxe</b>	53	83	64%		10	20	50%
<b>Escrime</b>	121	142	85%		87	126	69%
<b>Judo</b>	379	458	83%		483	523	92%
<b>Natation</b>	146	195	75%		467	603	77,4%



## **Annexe 20**

### **Lutte contre le dopage :**

- 1. Audition du président de la FFN par la commission d'enquête sur la lutte contre le dopage (CR de l'audition du 22 mai 2013)**
- 2. Document Power Point FFN : la natation et la lutte antidopage (2014)**





**1. Audition du président de la FFN par la commission d'enquête  
sur la lutte contre le dopage (CR de l'audition du 22 mai 2013)**



## COMMISSION D'ENQUETE SUR LA LUTTE CONTRE LE DOPAGE

**Mercredi 22 mai 2013**

- *Audition de M. David Lappartient, président de la fédération française de cyclisme*
- **Audition de MM. Francis Luyce, président de la fédération française de natation (FFN) et Lionel Horter, directeur technique national de la FFN**
- *Audition de M. Denis Masegla, président du Comité national olympique et sportif français (CNOSF)*
- *Jeudi 23 mai 2013*
  - *Audition de M. Christophe Blanchard-Dignac, président directeur général de la Française des jeux*
  - *Audition de M. Gérard Nicolet, ancien médecin du Tour de France cycliste*

---

### Présidence de M. Jean-François Humbert

#### **Audition de MM. Francis Luyce, président de la fédération française de natation (FFN) et Lionel Horter, directeur technique national de la FFN**

**M. Jean-François Humbert, président.** - Notre commission d'enquête sur l'efficacité de la lutte contre le dopage a été constituée à l'initiative du groupe socialiste, en particulier de M. Jean-Jacques Lozach, notre rapporteur.

Une commission d'enquête fait l'objet d'un encadrement juridique strict. Je signale au public présent que toute personne qui troublerait les débats serait exclue sur le champ. Je vous informe en outre qu'un faux témoignage devant notre commission serait passible des peines prévues aux articles 434-13 à 434-15 du code pénal.

*Conformément à la procédure applicable aux commissions d'enquête, MM. Francis Luyce et Lionel Horter prêtent serment.*

**M. Francis Luyce, président de la fédération française de natation (FFN).** - C'est assez impressionnant de se retrouver dans cet établissement du fait de l'invitation qui a été faite à la fédération française de natation.

Je vous propose de suivre une présentation préparée par l'ensemble des services de la fédération française de natation. Cette présentation permettra de vous présenter la fédération française de natation et de traiter le sujet qui nous rassemble.

Je suis président de la fédération française de natation depuis vingt ans. J'entame mon sixième mandat. Je suis accompagné en ce jour du tout jeune directeur Lionel Horter, qui a succédé à notre regretté directeur technique national, Christian Donzé, décédé tragiquement le 21 octobre dernier.

La natation est le troisième sport olympique. Nous comptons 1 300 clubs, et 290 000 licenciés pour 500 000 adhérents, au motif que nous constatons dans nos études respectives que 50 % des adhérents des clubs ne se licencient pas à la fédération française de natation. Notre budget s'élève à 13 millions d'euros.

Nous avons eu la chance de récolter sept médailles dont quatre d'or, une d'argent et deux de bronze aux derniers Jeux olympiques. Nous sommes classés troisième nation mondiale, première nation européenne et meilleure fédération olympique du comité national olympique et sportif français (CNOSF).

L'ensemble de nos activités sont les disciplines olympiques (natation, natation synchronisée, water-polo et plongeon libre), les autres disciplines associées aux activités non olympiques, les maîtres et la natation estivale, ainsi qu'un certain nombre d'activités éducatives et de santé, sur lesquelles je ne m'étendrai pas.

2 187 contrôles ont eu lieu entre 2006 et 2012 sur 1 325 athlètes. 64 ont débouché sur des procédures disciplinaires. 35 dossiers ont été classés sans suite, 28 sanctions ont été prononcées dont 17 relatives à la prise de cannabis. Une décision de l'organisme disciplinaire d'appel a annulé la décision de première instance.

Sur ces 64 tests positifs, 17 dossiers concernaient les athlètes de haut niveau, c'est-à-dire les athlètes inscrits sur les listes ministérielles (élite, senior et jeune).

La fédération française de natation, par l'intermédiaire de l'AFLD, a enregistré 1 697 contrôles entre 2006 et 2013, auxquels il faut ajouter les 490 contrôles diligentés par la fédération internationale de natation, Le total a donc atteint 2 187 contrôles.

Tous les médaillés olympiques ont été évalués entre 14 et 39 fois. Laure Manaudou a subi 25 contrôles, sachant qu'elle n'a pas été contrôlée pendant sa période de maternité. Florent Manaudou, tout jeune athlète et surprise des Jeux olympiques de Londres a lui aussi été contrôlé à plusieurs reprises. Pour rappel, il a remporté la médaille d'or sur 50 mètres nage libre.

Parmi les 17 tests positifs, trois sanctions ont été prononcées (dont un avertissement), avec deux à trois mois de suspension prononcés, ce qui reste relativement modeste.

Les délégués aux contrôles antidopage sont formés une fois par an. La fédération française de natation s'attelle à ce que la formation et la prévention soient liées.

Il convient de s'assurer de l'absence de dérive dans les équipes de France, tant dans les équipes de France jeunes que dans les équipes de haut niveau. De telles dérives nous mettraient en effet en grande difficulté. Diverses interventions sont organisées les concernant, en particulier des campagnes de pédagogie, qui est l'art de la répétition.

Même si nous ne sommes pas enseignants, la fédération et la direction technique apportent de nombreuses informations en termes de formation et de prévention. Grâce à l'animation du directeur technique, une certaine vigilance s'observe pour que les encadrants (médecins, kinésithérapeutes, etc.) interviennent bien au titre des missions qui leur sont confiées. Nous prenons la précaution de bien faire porter les messages, mais aussi d'éditer un guide pratique du sport de haut niveau. Chaque athlète inscrit sur les listes ministérielles le reçoit et ce document vous sera également remis. Vous constaterez qu'il s'agit d'un sujet majeur. Il ne comporte que cinq pages, mais un autre document de quinze pages de recommandations permettant d'éviter des situations délicates avait déjà été produit en 2007. Nous pourrions aussi vous le faire parvenir. Il va être réédité à l'occasion de la nouvelle olympiade.

Nous ne nous contentons pas de réserver l'information au siège et à la direction technique. Nous procédons également à des déclinaisons régionales, départementales et au niveau des clubs.

La formation, la prévention et l'information passent par ce que nous appelons une cellule de veille, qui est chargée de l'édition du guide de l'athlète de haut niveau, d'une veille sur les compléments alimentaires et d'une information et d'un partage entre les médecins. Enfin, des échanges sont organisés lors de regroupements à la direction technique avec les athlètes, pour leur communiquer des informations susceptibles de les intéresser.

La fédération française de natation souhaiterait développer la coordination entre l'AFLD et la fédération internationale de natation.

Nous envisageons d'utiliser un outil informatique unique très opérationnel, tout en conservant une option papier.

Nous exprimons par ailleurs des inquiétudes s'agissant des prélèvements sanguins des mineurs. La natation est un sport qui se pratique relativement jeune, et nous émettons des interrogations sur cette absolue nécessité.

Nous souhaiterions en revanche - et il s'agirait de l'un des points essentiels de notre démarche devant vous - que l'organisme disciplinaire passe par une procédure externalisée et n'intervienne plus en dépendance des fédérations. Nous aurions beaucoup à y gagner.

Nous voulons également souligner le décalage de législation entre pays, tant au niveau international qu'au niveau européen. Il faudrait que les législateurs se prononcent sur l'équité internationale. Pour l'heure, il n'apparaît guère d'équité dans la gestion des dossiers.

Il est fréquemment question du taux de marijuana. Je considère que la dépénalisation de certaines substances est beaucoup trop largement applicable.

Nous souhaiterions réfléchir à la formation des médecins et des pharmaciens. Une meilleure information sur les responsabilités mérite d'être mise en place autant que possible.

Nous souhaiterions lancer un jeu-programme d'éducation par Internet, appelé *Real Winner*. Il s'agit d'un jeu très qualifiant, qui permet de s'amuser tout en restant sérieux.

Enfin, nous ne comprenons pas pourquoi les tests AUT sont payants à l'AFLD et gratuits à la FINA.

**M. Lionel Horter, directeur technique national de la fédération française de natation (FFN).** - Je préciserai simplement que seuls 17 des 64 procédures disciplinaires engagées depuis 2007 concernaient des sportifs de haut niveau (élite, senior ou jeunes). Sur ces 64 procédures disciplinaires : 28 sanctions prononcées dont 17 relatives à la prise de cannabis. 35 dossiers ont été classés sans suite au niveau de la testostérone, du fait de la variation individuelle des jeunes hommes, qui les conduit parfois à la limite du seuil, de manière temporaire. Enfin, une décision disciplinaire a annulé la décision de première instance.

Un contrôle conduit en 2011 a par ailleurs concerné Frédéric Bousquet, nageur de l'équipe de France. Il s'agissait d'un contrôle d'une substance dite spécifiée, l'Heptaminole, qui n'est pas classée dans les produits amenant à une suspension d'office (pour ces produits, le sportif n'est pas suspendu avant que l'organisme d'appel soit réuni).

**M. Jean-François Humbert, président.** - Ces trois dernières années, la fédération internationale de natation a suspendu des athlètes russes, chinois et brésiliens, mais pas d'athlètes français. Est-ce une conséquence de la bonne prévention du dopage que vous avez menée ? Par quels moyens cette politique est-elle conduite ?

**M. Francis Luyce.** - La fédération française de natation prend très au sérieux l'information. Je crois en avoir fait la démonstration par le guide pratique du sportif de haut niveau que nous

éditons. Nous engageons également diverses actions de pédagogie. De plus, la direction technique compte en son sein un département qui s'intéresse exclusivement au suivi de la carrière des sportifs de haut niveau. Cette cellule fait en sorte que nous soyons suffisamment réceptifs à l'émission de la meilleure information

Comparaison n'est pas raison. Je n'essaierai pas de savoir comment les Chinois, les Allemandes de l'Est à une époque, les Brésiliens ou les Tunisiens se sont organisés. La fédération française de natation, de son côté, met en place un dispositif permettant d'éviter de se trouver face à ce genre de situation. Un équilibre de confiance existe entre les différents intervenants pour proposer de l'information et de la prévention, au motif des regroupements lors des épreuves internationales, mais aussi lors des séminaires des athlètes de haut niveau, en début de saison. La formation des médecins et des kinésithérapeutes, mais aussi des directeurs techniques nationaux et de leurs adjoints laisse supposer que nous essayons d'anticiper autant que possible les éventuelles dérives. Le traitement de la décision de Yannick Agnel de partir aux États-Unis est un bon exemple récent. La fédération française de natation s'est montrée réactive pour faire en sorte que tout se passe au mieux, dans l'intérêt de l'athlète, du club et dans son propre intérêt.

**M. Lionel Horter.** - Les suspensions sont toujours consécutives à des contrôles sur des produits bien précis. Nous engageons toutes les actions nécessaires pour éviter que ce genre de cas ne se produise. Ce n'est encore jamais arrivé. Je suis en incapacité de vous affirmer que ça n'arrivera jamais, mais ce n'est simplement jamais arrivé.

Les pays que vous avez cités comptent une population de nageurs de haut niveau bien supérieure à la nôtre. Nous avons rencontré une réussite maximale cet été, mais elle fut vraiment exceptionnelle. En tout cas, la capacité à dialoguer avec la population des nageurs est bien plus réelle en France qu'aux États-Unis. Il se trouve en effet 2,5 millions de licenciés aux États-Unis, contre 200 000 en France, et 180 nageurs de haut niveau en France. Il est possible et aisé d'échanger avec ces sportifs.

**M. Jean-Jacques Lozach, rapporteur.** - Avant d'assumer les responsabilités qui sont les vôtres, vous avez été des nageurs de haut niveau. Le président a même été recordman du monde du 800 mètres. Durant votre parcours de pratiquant de très haut niveau, avez-vous été confrontés au dopage ? Étiez-vous persuadés que certains de vos adversaires étaient dopés ? Avez-vous été approchés par certains pourvoyeurs ?

**M. Francis Luyce.** - Ma courte carrière professionnelle s'est étalée de 1961 à 1969, avec deux participations aux Jeux olympiques, à Tokyo en 1964 et Mexico en 1968, et un record du monde battu. Je n'ai jamais eu le moindre sentiment de soupçon pendant mon activité de nageur de haut niveau, que ce soit au sein de l'équipe olympique, de l'équipe de France ou dans l'environnement des Jeux olympiques.

Je dis souvent, en plaisantant, que la seule amélioration que l'on aurait pu observer de mon état physique aurait été due à mon habitude de consommer des bananes. Cela corrobore notre recherche actuelle d'un sport propre, pour parvenir à la certitude que la natation soit un sport propre, et nous nous engageons à travailler dans cette voie, au sein de la fédération française de natation, encore pour quatre ans. J'espère terminer mon mandat avec la même satisfaction qu'actuellement, en considérant que la natation française est un sport propre.

**M. Jean-Jacques Lozach, rapporteur.** - Quels seraient les produits illicites ou interdits susceptibles d'être utilisés dans la natation ? L'EPO serait-il utile à un tricheur ?

**M. Lionel Horter.** - Je suis né en 1965. Je n'ai pas eu le bonheur de remporter des médailles internationales. J'ai participé à des compétitions internationales dans les années 1980. Nous

nous trouvions alors dans un contexte de fort dopage de la part des pays de l'Est. Nous côtoyions régulièrement des jeunes femmes barbues, du fait des produits qu'elles absorbaient. Comme les trois meilleurs athlètes de chaque pays pouvaient participer aux Jeux olympiques, les podiums des femmes n'étaient occupés que par des représentantes des pays de l'Est, y compris face à la natation américaine et australienne.

L'éclatement des pays de l'Est a ensuite changé la donne. Ces pays se sont alors engagés dans un contrôle démocratique. Sur le plan sportif, la dynamique du dopage d'État a disparu. Ils sont passés à des aventures plus individuelles, comme il peut s'en rencontrer dans le reste du monde, où des personnes trichent individuellement.

J'ai alors été personnellement confronté à des situations de ce genre. J'entraînais alors une nageuse appelée Roxana Maracineanu, qui a été la première championne du monde française de natation, en 1998, à Perth. À ce moment-là, je n'ai honnêtement pas eu le sentiment que nous nagions contre des nageuses dopées. Tel fut mon sentiment en tant qu'entraîneur.

Par ailleurs, Roxana Maracineanu a battu à l'époque au 100 dos une nageuse appelée Christine Loto, la reine de la natation mondiale dans les années 1990, qui a confessé à la fin de sa carrière, vers 2002 ou 2003, qu'elle s'était dopée du temps des pays de l'Est. En 1998, Roxana nageait encore contre cette nageuse et l'a battue. Ce point m'a toujours interrogé, voire questionné sur l'utilité du dopage.

Nous avons aussi connu divers nageurs qui ont eu construit leur carrière en se dopant. Bien souvent, ceux qui se dopent ne travaillent pas intelligemment et passent très vite au haut niveau mais, au fond, je ne sais pas si quelqu'un qui se dope est vraiment plus fort que quelqu'un qui ne se dope pas.

**M. Jean-Jacques Lozach, rapporteur.** - Aviez-vous des doutes quant à l'authenticité de certaines performances chinoises ?

**M. Lionel Horter.** - La nageuse en question n'a pas été contrôlée positive. En outre, les entraînements des nageurs sont très contraignants. Si nous arrivons par du travail à atteindre de bons résultats, d'autres peuvent aussi y arriver. Je n'ai donc pas de regard trop suspicieux.

Quoi qu'il en soit, le cas des personnes qui s'éloignent de la norme n'est pas propre au sport. Elles sont toujours montrées du doigt, à tort ou à raison.

**M. Dominique Bailly.** - Un travail de fond a été mené et semble avoir porté ses fruits, vu le faible nombre de nageurs français contrôlés positifs.

Comment analysez-vous l'évolution de certains clubs français qui font preuve d'une volonté d'autonomie, voire de gouvernance particulière ?

Un nageur qui pourrait partir aux États-Unis ne risque-t-il pas d'être plus difficile à suivre ? Son départ ne pourrait-il pas poser problème au niveau relationnel ?

**M. Francis Luyce.** - Nous nous attachons à chaque olympiade à dresser les lignes d'un parcours d'excellence sportif. Dans ce parcours figurent les clubs auxquels vous faites allusion. La dynamique de la fédération française de natation se concentre à l'heure actuelle à Marseille, Antibes, Nice, Amiens et Mulhouse, et la fédération française de natation contrôle intelligemment le fonctionnement de ces clubs.

En premier lieu, chacune de ces structures a signé un contrat de préparation olympique, en lien direct avec la direction technique. Nous prenons également la précaution de maintenir le dialogue en évitant d'isoler les clubs dans leur fonctionnement. Ils font partie intégrante de la fédération française de natation, sans marginalisation au motif de leur développement. Ils font

partie de la famille de la natation française. Vous n'auriez aucun exemple de club fonctionnant en indépendance. La fédération française de natation a toujours eu une politique stable en ce sens, mais sans conservatisme, avec des évolutions intelligentes. Avant de prendre des décisions, nous y associons le plus grand nombre de responsables, pour atteindre l'objectif que nous nous fixons.

Yannick Agnel n'est pas le seul à s'expatrier pour tâcher de devenir quadruple médaillé à Rio en 2016. Nous espérons qu'il le sera.

Clément Lefert ou Frédéric Bousquet ont eux aussi pris la décision intelligente de partir aux États-Unis. C'est une chance extraordinaire. Yannick Agnel va d'abord découvrir un autre monde et un nouveau fonctionnement. Le système universitaire américain est bien supérieur au système français. Leurs campus sont extraordinaires, tant au niveau sportif qu'intellectuel. Ils apportent des bénéfices tant sur le plan de la santé que de la formation.

J'ai à ce propos une anecdote à vous rapporter. Elle concerne le seul regret que j'ai eu dans ma carrière. Je n'ai pas pu partir à l'Université de Californie du Sud en 1963, car le secrétaire de l'époque ne m'en a pas donné les moyens. Un concurrent l'a pourtant obtenu en 1964, car ce sportif était originaire de la même ville que le secrétaire.

La décision de Yannick Agnel est formidable et nous l'accompagnons. Peut-être serais-je parti avec lui si je n'étais pas président de la fédération. Nous poursuivons nos relations étroites avec lui. C'est un garçon intelligent. Je n'ai aucune crainte. Il prendra toute précaution utile pour ne pas mettre la fédération en difficulté.

**M. Alain Néri**. - Nous nous félicitons des résultats de l'équipe de France de natation. Ils s'expliquent par le travail en profondeur qui est conduit. Nous nous sommes récemment rendus aux États-Unis, et les responsables de la fédération américaine n'ont exprimé aucune suspicion vis-à-vis des nageurs français.

Pensez-vous que des progrès ont été enregistrés dans le contrôle antidopage pour arriver à une égalité des chances ?

Que pensez-vous du suivi longitudinal ? Êtes-vous favorable aux contrôles inopinés et êtes-vous opposés aux AUT ?

**M. Lionel Horter**. - Le contrôle antidopage offre la possibilité d'une compétition plus saine par rapport aux horreurs d'il y a trente ans. Or les femmes nagent aujourd'hui plus vite que les femmes-hommes qui nageaient alors, tout d'abord grâce au matériel.

Au demeurant, le sport est souvent un condensé de la vie réelle. Nous disposons aujourd'hui de meilleures capacités de contrôle de l'entraînement. Nous travaillons mieux et plus juste qu'il y a trente ans, comme dans beaucoup d'autres domaines. C'est effectivement assez étonnant, en particulier avec des personnes qui, je le pense, sont majoritairement non dopées.

Je suis favorable par ailleurs au contrôle longitudinal, qui garantira un réel contrôle.

**M. Francis Luyce**. - Je rejoins les propos de mon directeur technique. Les contrôles longitudinaux sont nécessaires. En revanche, certaines expériences nous permettent de considérer que les contrôles inopinés ne sont pas toujours opportuns.

**M. Lionel Horter**. - Le principal problème à ce niveau reste la gestion des contrôles par les organismes. Il peut arriver que les organismes engagent deux ou trois contrôles dans un même weekend. Or il est toujours dommage de faire rater un entraînement à un nageur, d'autant plus quand un autre contrôle est conduit l'après-midi du même jour, puis encore un autre le lendemain matin.



[M. Alain Néri](#). - Le fait de réveiller un coureur à six heures du matin, puis encore le lendemain à la même heure, est également assez désagréable. Toutefois, si les contrôles n'avaient pas autant fait preuve de fermeté, certains coureurs n'auraient peut-être pas été contrôlés.

**M. Lionel Horter**. - Les nageurs n'ont simplement pas la capacité et l'habitude de répéter des contrôles sur un à deux jours.

[M. Alain Néri](#). - Tel est pourtant le principe d'un contrôle inopiné.

**M. Lionel Horter**. - Certes, mais la procédure n'est jamais la même. Ce sont des organismes différents qui s'en chargent : la FINA, le ministère des sports et parfois la direction départementale jeunesse et sports, sans coordination. Est-ce souhaitable de fonctionner ainsi ? Je n'ai pas la réponse.

**M. Francis Luyce**. - Voulez-vous bien nous répéter l'anecdote concernant Yannick Agnel au motif de l'invitation du Président de la République lors de la remise de sa légion d'honneur ?

**M. Lionel Horter**. - Il n'était pas disponible, car il était alors en contrôle antidopage. Il n'a pas été possible de lui signifier cette invitation. Il a depuis pu recevoir sa médaille.

[M. Alain Dufaut](#). - Votre fédération regroupe les cinq disciplines de la natation. Vous montrez-vous aussi exigeants vis-à-vis du waterpolo, de la natation synchronisée ou du plongeon ?

**M. Lionel Horter**. - La cible reste le haut niveau. Or il n'existe pas de haut niveau en waterpolo. L'intérêt de la démarche de contrôle en haut niveau est donc quasi nul. En revanche, la quasi-totalité des contrôles au cannabis concerne cette discipline, ce qui explique peut-être le faible niveau de ces nageurs.

[M. Jean-Jacques Lozach](#), **rapporteur**. - Quelle est l'utilité du cannabis pour le waterpolo ?

**M. Lionel Horter**. - Sans doute avons-nous ici la preuve que le cannabis n'apporte rien, puisque ces sportifs ne sont pas performants. **Le ministère des sports ne nous verse d'ailleurs plus aucune aide au titre de la convention d'objectifs sur le waterpolo, compte tenu des résultats obtenus.**

Le plongeon reste pour sa part une toute petite discipline, avec **cent plongeurs sur l'ensemble du territoire**. Le principal problème reste un problème d'équipement.

Quant à la **natation synchronisée, elle compte 18 000 licenciées en France**, pour une centaine de jeunes filles inscrites sur le parcours d'excellence des sportives de haut niveau.

C'est donc majoritairement la natation qui est concernée.

[Mme Marie-Thérèse Bruguière](#). - Pensez-vous que les athlètes paralympiques soient eux aussi concernés par le dopage ?

**M. Francis Luyce**. - Je ne me prononcerai pas au nom des présidents de la fédération française handisport ni de la fédération française du sport adapté. Je les pense suffisamment sérieux pour adopter la même discipline que la nôtre. Nous avons d'ailleurs signé diverses conventions.

Nous tâchons d'intégrer de plus en plus les paralympiques ou les sports adaptés à nos clubs et ils contribuent aussi au développement de notre fédération. Nous tâchons par ailleurs de nous mettre en ordre de marche afin de constituer aux JO de 2020 une fédération internationale de natation paralympique. Il s'agirait pour la fédération internationale, que je représente dans

d'autres circonstances, d'intégrer dans ses programmes le programme de la fédération handisport et de la fédération du sport adapté. Ce ne semble toutefois pas être la tendance actuelle.

De notre côté, nous faisons en sorte de partager nos expériences avec nos partenaires, dès lors qu'elles peuvent servir. Je n'ai pas d'inquiétudes dans ce domaine, au vu de nos bonnes relations à ce niveau. En outre, les résultats des délégations paralympiques sont très bons. La natation est l'une des disciplines paralympiques qui affichent les meilleurs résultats.

Au demeurant, la fédération française de natation est souvent surprise de subir des contrôles antidopage dans une animation très qualifiante, la catégorie des maîtres. Il s'agit de jeunes gens de 25 à 92 ans qui participent à nos championnats de France, et qui subissent régulièrement des contrôles antidopage. Ces contrôles sont peut-être un peu excessifs, notamment du fait de leur coût. Cet argent pourrait être mieux affecté qu'au contrôle de personnes de 92 ans.

**M. Jean-Pierre Chauveau.** - Il y a eu un déficit de champions après l'époque faste des années 80 et avant l'apparition d'une conjonction de très bons entraîneurs et de nageurs d'exception. Le grand public a alors pu constater combien il était exceptionnel de voir arriver de tels champions.

**M. Francis Luyce.** - Vous avez raison. Nous avons d'excellents souvenirs liés à des nageurs d'exception comme Roxana Maracineanu, Stéphane Caron, Christine Caron, Alain Gottvallès, Michel Rousseau et tant d'autres.

La fédération française de natation a pris conscience de sa situation, après son bilan très mauvais des Jeux olympiques de 1996. Nous nous sommes interrogés à partir de cette date, avec le directeur technique de l'époque et ses successeurs, et la fédération française de natation a mis en place une politique de rigueur. Les athlètes de 1996 avaient confondu une invitation aux JO à une quinzaine au Club Med. La rigueur a ensuite été de mise, au motif de règles très précises de participation aux épreuves internationales. Aux championnats du monde, à Fukuoka, *L'Équipe* avait titré que la sélection française pouvait se déplacer en Smart, car elle ne comptait que cinq qualifiés. Désormais, quand nous nous déplaçons aux championnats du monde de Barcelone, 25 nageurs sont qualifiés.

Au-delà de cette politique de rigueur, des moyens plus conséquents ont également été affectés à la recherche de partenariats, pour faire en sorte que les moyens et les ambitions se rejoignent.

Nous bénéficions par ailleurs d'une conjonction de nombreux jeunes entraîneurs. Les entraîneurs précédents étaient de bon niveau, mais le nombre de bons entraîneurs est aujourd'hui plus élevé. De même, nous rencontrons de nombreux nageurs de très haut niveau (Yannick Agnel, Alain Bernard, Frédérick Bousquet, Hugues Duboscq, Amaury Leveaux, Florent Manaudou, William Meynard, Jérémy Stravius, etc.). Sans prétention aucune, car nous ne pouvons présager de l'avenir, il se pourrait que Rio confirme le bilan de la natation française, peut-être dans des proportions supérieures à celles de Londres 2012. Nous y travaillons, avec des entraîneurs de haut niveau qui sont parmi les meilleurs du monde, et des nageurs de talent, tant sur le plan physique qu'intellectuel. Ces jeunes gens et ces jeunes filles sont intelligents. En les écoutant parler en interview, on peut être fier d'appartenir à la fédération française de natation.

**M. Alain Dufaut.** - Votre réponse et votre affirmation concernant le championnat des maîtres me surprend. Il s'agit en quelque sorte d'un championnat de masse. Je me permets de vous préciser que nous avons modifié les propositions de loi Bambuck et Buffet, dont j'étais le

rapporteur, en ajoutant que la loi devait être considérée comme « *contre le dopage et pour la protection de la santé des sportifs* ». De plus, cette loi s'applique aussi bien aux sportifs de haut niveau qu'aux autres sportifs, jeunes et moins jeunes. Or la bêtise n'épargne personne, quel que soit l'âge. Il faut donc maintenir la protection de la santé des sportifs à tous les niveaux, car ce n'est pas seulement l'argent qui motive les sportifs. Certains peuvent désirer à tout prix être champion de leur quartier, pour obtenir une petite gloriole personnelle.

**M. Jean-Jacques Lozach, rapporteur.** - Avez-vous eu des échanges avec les DTN des autres sports français ou étrangers ? Quelles sont vos relations avec le département des contrôles de l'AFLD ?

**M. Lionel Horter.** - Je n'ai aucun contact avec l'AFLD. Je ne sais pas si j'y suis autorisé sur le plan réglementaire. Je rappelle que j'ai été nommé le 1<sup>er</sup> février dernier.

Vous m'interrogez ensuite sur mes échanges avec les DTN français. Un déjeuner est prévu avec eux mercredi prochain. Je les connais déjà de manière informelle, depuis les JO. Nous nous rencontrons dans le village olympique, pour nous consoler ou nous féliciter. De manière générale, je connais mieux les DTN étrangers ou les fédérations de natation amies (bien que nous n'ayons pas d'ennemis), ou les personnes qui occupent le même poste que moi à l'étranger.

**M. Jean-Jacques Lozach, rapporteur.** - Pensez-vous que le volet dopage soit suffisant dans la formation des maîtres-nageurs ?

**M. Lionel Horter.** - Ce volet existe et fait partie du cursus des maîtres-nageurs, qui est un diplôme en cours d'évolution. Il s'agit d'un diplôme très lourd, qui prend 18 mois de formation. Ce métier est aujourd'hui devenu extrêmement formé. Les gens qui sortent de ces formations sont très compétents et très pointus, car ils sont à la fois entraîneurs, surveillants de baignade et éducateurs. En outre, ce diplôme donne à coup sûr un travail, car nous sommes actuellement en déficit de maîtres-nageurs en France. Les collectivités locales rencontrent de grandes difficultés pour trouver des maîtres-nageurs. L'activité syndicale - si ce n'est corporatiste - des maîtres-nageurs a verrouillé leur parcours, dont le diplôme est difficile. En tout cas, il comprend bien un volet antidopage.

**M. Francis Luyce.** - J'ajouterai que nous avons créé il y a quelques années le conseil interfédéral des activités aquatiques (CIAA), qui fédère les fédérations comme la fédération française de triathlon, le handisport et le sport adapté, mais aussi des groupements dont la FNMNS (la fédération nationale des maîtres-nageurs sauveteurs), pour avancer groupés et réfléchir à toutes ces thématiques. On est toujours beaucoup plus fort ensemble.

L'assemblée plénière du CIAA s'est tenue jeudi dernier, et nous avons eu des préconisations à faire valoir, notamment sur le sujet de la formation. Nous n'excluons pas la possibilité d'inclure dans la formation des futurs enseignants de la natation une information sur les messages que la fédération française de natation et le CIAA souhaitent apporter.

Nous avons eu une grande joie à vous rencontrer, avec une certaine anxiété, car c'est la première fois que nous sommes auditionnés par le Sénat. Nous espérons avoir répondu à votre attente.

Je remercie le DTN adjoint, Philippe Dumoulin, qui a préparé notre dossier avec l'ensemble de mon équipe, le directeur technique national, Louis-Frédéric Doyez, le directeur général. Un volume de documentation important a été préparé collectivement. Je vous laisserai également un guide pratique du sportif de haut niveau.

Nous lisons régulièrement *La Lettre de l'économie*, et nous attendons avec beaucoup d'intérêt la future loi que le Sénat promet de rédiger et de faire voter. Je vous remercie.

**M. Jean-François Humbert, président.** - Merci pour votre participation et pour les propos que vous avez tenus. Au-delà des documents que vous nous avez remis, faites-nous part avant la mi-juin des informations complémentaires que vous auriez à nous présenter. Tout élément complémentaire compte. Merci à vous.

## **2. Document Power Point FFN : la natation et la lutte antidopage**



# La Natation et la lutte anti-dopage : Constats - Perspectives



FÉDÉRATION FRANÇAISE  
**NATATION**



# Sommaire

1. Présentation sommaire de la Fédération Française de Natation
2. Retour Chiffré et commenté sur le dispositif actuel de lutte anti-dopage
  1. Les contrôles : publics concernés, nombres, résultats positifs,...
  2. La procédure disciplinaire : instruction, sanctions, jurisprudence et appel.
3. L'information et la Prévention
4. Quelles pistes et propositions d'évolution ?



# 1/ La Fédération Française de Natation : Présentation sommaire



## 5 disciplines olympiques

- Natation course
- Natation synchronisée
- Water-polo
- Plongeon
- Eau libre

## Autres disciplines sportives

- Maîtres
- Natation estivale

## Activités éducatives et de santé

- Eveil aquatique
- Ecole de Natation Française
- Nagez Forme Santé - Aquaform
- Nagez Grandeur Nature
- Opération Savoir Nager

## En chiffres

- 1 300 clubs sur tout le territoire
- 290 000 licences – 500 000 adhérents
- 13 M € de budget
- 7 médailles olympiques dont 4 en or aux JO de Londres
- 3<sup>ème</sup> nation mondiale en natation course à l'issue des JO de Londres
- 15 à 21 Millions (selon les enquêtes) de pratiquants par an

# La Natation : un service public de la performance



## II- Retour Chiffré et commenté sur le dispositif actuel de lutte anti-dopage

- **2 486 contrôles** diligentés entre les années 2006 et Juin 2014.
- **1 530** athlètes contrôlés durant la période
- Ces contrôles consistent en :
  - Des prélèvements d'échantillons biologiques (principalement recueil d'urines, mais aussi prélèvements sanguins ou de phanères).
  - L'analyse de ces échantillons est effectuée par le seul laboratoire accrédité (Châtenay-Malabry) en vue de rechercher la présence d'une ou plusieurs substances interdites.
- **68** ont débouché sur des procédures disciplinaires.
- Sur ces **68 (35 + 32 +1 )** procédures disciplinaires :
  - **35** dossiers classés sans suite (Testostérone/Epitestostérone, AUT)
  - **32** sanctions prononcées dont **18** relatives à la prise de **cannabis THC-9**
  - **1** décision de l'Organe disciplinaire d'Appel annulant la décision de première instance (Pseudoéphédrine du "Dolirhume" métabolisée en Cathine)
- Sur les 68 tests positifs, **18** dossiers concernaient des **athlètes de haut niveau** (listes Elite, Séniors, Jeunes)

## II - Retour Chiffrés et commentés sur le dispositif actuel de lutte anti-dopage

La **Fédération Française de Natation** par l'intermédiaire de l'Agence Française de Lutte contre le Dopage à travers des compétitions diverses nationales a exercé **1877 contrôles** antidopage en 8 années et 6 mois. :

- 2006 : 271
- 2007: 275
- 2008 : 227
- 2009 : 205
- 2010 : 164
- 2011 : 166
- 2012 : 341
- 2013 : 193
- 2014 : 35\*

\*Contrôles effectuée sur les 6 premiers mois de l'année 2014.

Durant la période 2006 à 2013, La **Fédération Internationale de Natation** a effectuée **490** contrôles : 136 lors de manifestations sportives internationales et 354 lors des entrainements par des contrôles inopinés.

	lors de compétitions	inopinés
• 2006	32	46
• 2007	13	52
• 2008	05	39
• 2009	32	58
• 2010	23	60
• 2011	22	48
• 2012	09	51
• 2013	41	31

## II - Retour Chiffrés et commentés sur le dispositif actuel de lutte anti-dopage

Exemples spécifiques d'athlètes de haut-niveau - Période 2006-2014 :

- Yannick Agnel :	33 contrôles
- Alain Bernard :	28 contrôles
- Frédérick Bousquet:	38 contrôles
- Hugues Duboscq:	21 contrôles
- Camille Lacourt :	29 contrôles
- Amaury Leveaux :	22 contrôles
- Laure Manaudou :	25 contrôles
- Florent Manaudou :	21 contrôles
- William Meynard :	17 contrôles
- Camille Muffat :	46 contrôles
- Jérémy Stravius :	24 contrôles

## II – 18 AHN tests positifs : 3 sanctions dont un avertissement, 2 et 3 mois de suspension

Audience	Nom, prénom	Discipline /Lieu	Substance	Sanction
13.07.2006	DUBOSCQ HUGUES	NATATION / CHAMPIONNATS DE FRANCE	METABOLITE DE LA MESTEROLONE	Classement sans suite erreur rapport d'analyse
15.09.2006	LAZARE MYLENE	NATATION / CONTRÔLE INOPINE	TERBUTALINE	Classement sans suite (AUT)
25.10.2006	HEDEL JOANES	EAU LIBRE / COUPE DE FRANCE	TESTOSTERONE EPITESTOSTERONE	Classement sans suite (L'analyse complémentaire de masse de rapport isotopique n'indique pas de prise de testostérone)
15.02.2007	MONGEL AURORE	NATATION / GRAND PRIX INTERNATIONAL ARENA	SALBUTAMOL	Classement sans suite (AUT)
15.02.2007	ROSTOUCHER NICOLAS	NATATION / CHAMPIONNATS DE FRANCE PETIT BASSIN	SALBUTAMOL	Classement sans suite (AUT)
15.02.2007	SICOT JULIEN	NATATION GRAND PRIX INTERNATIONAL DE BORDEAUX	TESTOSTERONE EPITESTOSTERONE	Classement sans suite (L'analyse complémentaire de masse de rapport isotopique n'indique pas de prise de testostérone)
21.09.2007	LEBON CHRISTOPHE	NATATION / CHAMPIONNATS DE FRANCE PETIT BASSIN	TESTOSTERONE EPITESTOSTERONE	Classement sans suite (L'analyse complémentaire de masse de rapport isotopique n'indique pas de prise de testostérone)
21.09.2007	BERNARD ALAIN	NATATION / CHAMPIONNATS DE FRANCE	PREDNISONE PREDNISOLONE	Classement sans suite (AUT)
21.09.2007	BODEGAS MICKAEL	WATER POLO / INTERNATIONAUX DE FRANCE	<b>ACIDE-11-NOR-DELTA-9-THC-9 CARBOXYLIQUE À UN CONCENTRATION SUPÉRIEURE AU SEUIL DE 15 NG/ML CONCENTRATION ESTIMÉE À 40.4 NG/ML</b>	<b>Suspension de 3 mois fermes</b>

## II – 18 AHN tests positifs dont 14 classements sans suite dont 7 AUT ET 6 Taux de testostérone « reconnus naturels » et une relaxe

11.01.2008	SICOT JULIEN	NATATION / MEETING ARENA	TESTOSTERONE EPITESTOSTERONE	Classement sans suite (L'analyse complémentaire de masse de rapport isotopique n'indique pas de prise de testostérone)
18.04.2008	COSTE CAMILLE	NATATION / COUPE DE FRANCE	TERBUTALINE	Classement sans suite (AUT)
11.07.2008	BALMY CORALIE	NATATION/ CONTRÔLE INOPINE	TESTOSTERONE EPITESTOSTERONE	Classement sans suite (L'analyse complémentaire de masse de rapport isotopique n'indique pas de prise de testostérone)
11.07.2008	LEBON CHRISTOPHE	NATATION / Open EDF	TESTOSTERONE EPITESTOSTERONE	Classement sans suite (L'analyse complémentaire de masse de rapport isotopique n'indique pas de prise de testostérone)
10.04.2009	SOUSSI Dimitri	WATER POLO / Championnat de France N	TESTOSTERONE EPITESTOSTERON	Classement sans suite (AUT)
<b>29.05.2009</b>	<b>CLERC Clémence</b>	<b>Water-polo/Championnat de France N1</b>	<b>PREDINSONE PREDNISOLONE</b>	<b>Avertissement</b>
23.10.2009	GOMEZ Stéphane	Eau libre/Coupe du Monde	TERBUTALINE	classement sans suite (AUT)
<b>13.09.2010</b>	<b>BOUSQUET Frédéric</b>	<b>Natation/Meeting ARENA</b>	<b>HEPTAMINOL</b>	<b>Suspension de 2 mois fermes</b>
<b>12.03.2014</b>	<b>BONNET Charlotte</b>	<b>Championnat de France de Natation</b>	<b>S9.GLUCOCORTICOÏDES/ PREDNISOLONE</b>	<b>Relaxe (Justification médicale et responsabilité du médecin reconnue)</b>

## Formation des délégués aux contrôles anti-dopage :

- Session de formation une fois par an
- Deux représentants par région
- Chaque année un ancien et un nouveau délégué
- Finalité de ces formations: chaque délégué doit :
  - relayer au sein de sa région les informations
  - former les « escortes » de sa région
  - être délégué en cas de nécessité dans sa région
  - organiser les locaux de contrôles.



# III - L'information, la formation et la Prévention

## Intervention auprès des Equipes de France :

**Equipes de France « JEUNES »:** La prévention est faite par les médecins et kinésithérapeutes référents des équipes concernées

- QUAND : au moment de rassemblements : stages et compétitions
- PAR QUELS MOYENS : plusieurs interventions jamais supérieures à une heure
- LES THEMES ABORDES :
  - 1) Bien manger, quoi, quand comment
  - 2) Bien dormir : L'induction du sommeil
  - 3) Gérer sa bonne santé : Qui et ou consulter, les référents locaux
  - 4) Rester en forme : les vitamines, les sels minéraux
  - 5) Gérer son temps : scolaire, sportif, loisirs
  - 6) Echauffement et récupération traités par le kinésithérapeute.
  
  - 7) Les contrôles anti-dopage : Les instances de référence  
Les différents contrôles  
Les formalités des contrôles  
La réalisation des contrôles  
La liste des produits interdits  
Les Autorisations d'Usages Thérapeutiques (A.U.T.)  
Les résultats et les suites ...

# III - L'information, la formation et la Prévention

## Intervention auprès des Equipes de France :

### Equipes de France « Senior »

Interventions régulières de l'encadrement médical et paramédical référent  
Ils sont les correspondants des sportifs, des entraîneurs et des correspondants locaux.

Travail en collaboration avec la Direction Technique Nationale.

Vigilance sur la stabilité des équipes : chaque Equipe de France a un référent médecin et kiné avec un suppléant.

**Annuellement** : Une réunion des encadrements médicaux et paramédicaux des Equipes de France avec les référents de la Direction Technique Nationale pour chaque discipline.

+ Une réunion des médecins régionaux et médecins d'équipe

+ A venir : une réunion des référents médicaux des pôles et des CREPS.

# III - L'information, la formation et la Prévention

## **Déclinaison régional, départemental et dans les clubs :**

- Diffusion des informations par les médecins régionaux et les délégués aux contrôles anti-dopage.
- Au niveau régional, intervention avec les référents locaux DRJS, médecins du sport.
- La notion d'un référent stable et repéré
- La mobilisation des structures locales pour réunir les sportifs et leur famille.

# III - L'information, la formation et la Prévention

## Cellule de Veille

- Guide de l'Athlète de Haut-niveau actualisé
- Veille au sujet des compléments alimentaires
- Information et partage entre médecins
- Information, partage et diffusion entre nageurs

## IV. Quelles pistes et propositions d'évolution ?

- Coordination des contrôles : AFLD – FINA
- Outil informatique unique : ADAMS + option papier (télécopie) : à conserver
- Prélèvements sanguins et mineurs
- Organisme disciplinaire : procédure externalisée
- Équité internationale : Décalage entre les législations des pays
- Taux de « Marijuana »
- Information médecins et pharmaciens – Real Winners
- AUT : payant à l'AFLD – gratuit à la FINA



## **Annexe 21**

### **Comité de pilotage des activités de la natation**

**Lettre du directeur des sports à l'Andes du 1<sup>er</sup> février 2013 (relative au comité de pilotage des activités de la natation)**







Liberté • Égalité • Fraternité  
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

MINISTÈRE DES SPORTS, DE LA JEUNESSE,  
DE L'ÉDUCATION POPULAIRE ET DE LA VIE ASSOCIATIVE

*Le directeur des sports*

*Paris, le* 01 FEV. 2013

DSC VS/MC n° 001014

Monsieur le Président,

Le 31 décembre 2012 est une date importante dans l'histoire de l'enseignement de la natation de notre pays. En effet, c'est la date de la dernière délivrance du Brevet d'Etat d'éducateur sportif des activités de la natation (BEESAN). Si ce brevet d'Etat, créé en 1974 a été longtemps le seul diplôme conférant le titre de Maître Nageur Sauveteur (MNS), une nouvelle réglementation a permis de répondre à la pénurie de maîtres nageurs sauveteurs en garantissant l'acquisition par ces nouveaux diplômés des compétences nécessaires en matière de surveillance et de sauvetage dont le niveau d'exigence est défini par le ministère chargé de l'intérieur.

Un certain nombre d'élus locaux assurant des responsabilités dans le champ du sport et notamment des activités aquatiques m'ont fait savoir qu'ils avaient besoin d'éclaircissements sur les diplômes qui confèrent actuellement le titre de MNS. Le présent courrier vise à répondre à cette demande.

Il convient tout d'abord de préciser que si le BEESAN n'est plus délivré, les titulaires continuent à exercer de la même façon qu'antérieurement et sont soumis à l'obligation de révision quinquennale en se soumettant au Certificat d'aptitude à l'exercice de la profession de maître nageur sauveteur (CAEPMNS) pour conserver le titre de MNS et les prérogatives associées.

Vous trouverez ensuite ci-joint en annexe un tableau récapitulatif de tous les diplômes qui permettent l'encadrement des activités de la natation. Pour chaque certification, il est précisé si elle confère le titre de MNS, soumis à la révision quinquennale.

Monsieur Jacques THOUROUDE  
Président de l'association nationale  
des élus en charge du sport (ANDES)  
6 boulevard Miredames  
81100 CASTRES

.../...

Enfin, il est important de préciser que les stagiaires en formation aux diplômes JEPS disposent de la capacité d'encadrer les activités de la natation dès lors qu'ils ont validé « les exigences préalables à la situation, pédagogique » et qu'ils se trouvent sous la responsabilité d'un tuteur disposant du titre de MNS.

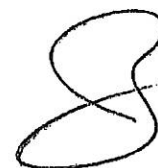
Il est également important de rappeler que les diplômes JEPS sont des diplômes de la formation professionnelle et qu'ils nécessitent une partie de formation en alternance. Ainsi la relève des actuels MNS ne pourra intervenir que si les actuels stagiaires trouvent des stages en alternance en nombre suffisant.

Les informations complémentaires qui vous paraîtraient nécessaires sont disponibles tant auprès de la direction des sports du ministère qu'auprès des directions régionales de la jeunesse, du sport et de la cohésion sociale (DRJSCS) et des directions départementales en charge de la cohésion sociale (DDCS et DDCSPP).

Je précise que les directions départementales sont en charge de l'examen des dossiers de demande d'équivalence de reconnaissance des qualifications pour les ressortissants communautaires ou étrangers.

En dernier lieu, le Brevet national de sécurité et de sauvetage aquatique (BNSSA), délivré par le ministère de l'intérieur, a été rénové et permet à son titulaire d'exercer la surveillance des activités de la natation dans des conditions définies par ailleurs.

Je vous prie de bien vouloir agréer, Monsieur le Président, l'expression de mon meilleur souvenir et serais très reconnaissant de bien vouloir diffuser le tableau aux élus en charge du sport, car un certain nombre d'entre eux m'ont fait savoir qu'un document de synthèse, comme celui-ci, leur serait utile.



Thierry MOSIMANN

## **Annexe 22**

### **Note technique de la DTN en lien avec la stratégie de formation de la FFN (mars 2014)**



# Note technique en lien avec la stratégie de formation par la FFN Mars 2014

---

*A destination des Inspecteurs Généraux de la Jeunesse et des Sports en charge de la mission d'inspection générale auprès de la Fédération Française de Natation.*

## Préambule

La Fédération Française de Natation a créé et développé sa filière de formation fédérale en parallèle et en complémentarité de la réforme du ministère en charge des sports afin d'être en cohérence avec celle-ci.

La formation fédérale est à la fois une nécessité et un investissement pour l'avenir de nos clubs, également un puissant levier permettant la transmission des valeurs fédérales, et enfin un enjeu majeur pour le développement des activités de la Fédération. Cette formation doit répondre aux besoins de nos clubs et s'appuie sur l'organisation des pratiques.

La filière fédérale est également un moyen d'accès au métier de Maître Nageur Sauveteur.

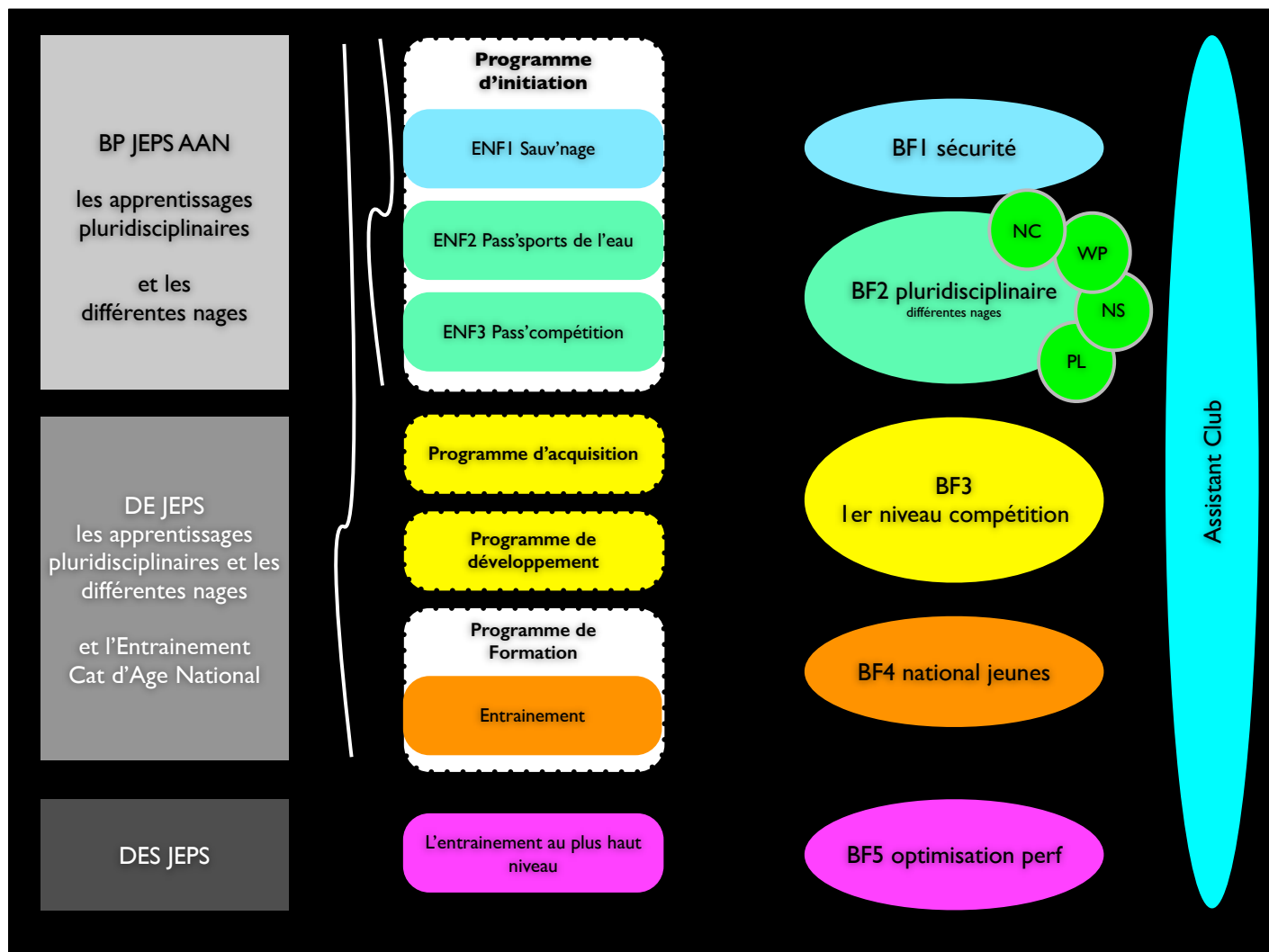
## Construction de la formation fédérale

La Fédération Française de Natation a créé 6 diplômes fédéraux :

- Assistant Club
- Brevet Fédéral 1
- Brevet Fédéral 2 pluridisciplinaire dans 4 options (Natation Course – Water Polo – Natation Synchronisée – Plongeon)
- Brevet Fédéral 3 dans 4 disciplines (Natation Course – Water Polo – Natation Synchronisée – Plongeon) avec une option Découverte Eau Libre
- Brevet Fédéral 4 dans 4 disciplines (Natation Course – Water Polo – Natation Synchronisée – Plongeon) avec une option Entraînement Eau Libre
- Brevet Fédéral 5 dans 4 disciplines (Natation Course – Water Polo – Natation Synchronisée – Plongeon)

Chaque règlement général du diplôme fédéral est déposé au ministère en charge des sports. Il prévoit le périmètre de chaque diplôme, la fiche descriptive d'activité, le référentiel de certification, les pré requis à l'entrée en formation, les pré requis à la mise en situation pédagogique, la formation continue, les équivalences et dispenses, et enfin la validation des acquis de l'expérience.

L'architecture des brevets fédéraux est ainsi articulée avec les activités fédérales et les diplômes d'Etat.



## Le périmètre des diplômes fédéraux :

### LA DEFINITION DES PERIMETRES DES DIPLÔMES FEDERAUX

Niveaux CEREQ	Niveaux Fédéral	Domaines	Activités
Niveau II DES JEPS	Fédéral 5	Direction	- Il dirige la mise en œuvre du plan de développement du club pour une olympiade
		Coordination	
		Conception	- Il conçoit le plan de développement du club pour une olympiade, selon les orientations fédérales - Il conçoit un système d'entraînement nécessaire pour évoluer jusqu'au plus haut niveau de pratique dans sa discipline - Il conçoit une action de formation au sein de son club
		Conduite d'activités	- Il entraîne des sportifs du niveau national jusqu'au plus haut niveau dans sa discipline
		Fonctionnement du club	
		Sécurité	- Il organise la sécurité de la pratique et des pratiquants

Niveau III DE JEPS	Fédéral 4	Coordination	- Il coordonne la mise en œuvre du projet sportif de sa discipline
		Conception	- Il participe à la conception du plan de développement du club - Il conçoit un programme d'entraînement nécessaire pour évoluer à un niveau de pratique national dans sa discipline
		Conduite d'activités	- Il conduit une action, du perfectionnement à l'entraînement dans le cadre des programmes de développement et de formation, pour des jeunes ayant pour objectif d'accéder un à un niveau de pratique national dans sa discipline - Il conduit une action de formation
		Fonctionnement club	- Il s'implique dans le fonctionnement du club
		Sécurité	- Il assure la mise en œuvre de la sécurité de la pratique et des pratiquants
	Fédéral 3	Conception	- Il conçoit le projet pédagogique de l'Ecole de Natation Française au sein du club - Il utilise la transversalité des pratiques pour la conception du projet pédagogique de l'Ecole de Natation Française au sein du club - Il conçoit le programme d'acquisition et de développement de sa discipline
		Coordination	- Il coordonne la mise en œuvre du projet pédagogique de l'Ecole de Natation Française au sein du club
		Conduite d'activités	- Il conduit des activités dans le cadre des programmes d'acquisition et de développement de sa discipline amenant les jeunes jusqu'aux premières pratiques compétitives
		Fonctionnement club	- Il participe au fonctionnement du club
		Sécurité	- Il assure la sécurité de la pratique et des pratiquants

Niveau IV BP JEPS AAN	Fédéral 2	Conception	- Il conçoit un projet d'animation dans le cadre des apprentissages pluridisciplinaires
			- Il conçoit un projet d'animation en vue de l'acquisition des différentes nages, des virages et des départs
			- Il conçoit un projet d'animation en vue de l'acquisition de l'ENF3 – Pass'compétition de sa discipline
		Conduite d'activités	- Il conduit des activités d'initiation, d'apprentissage sportif vers l'acquisition de l'ENF2 - Pass'sports de l'eau
			- Il conduit des activités d'initiation, d'apprentissage sportif vers l'acquisition des différentes nages, des virages et des départs
			- Il conduit des activités d'initiation, d'apprentissage sportif vers l'acquisition de l'ENF3 – Pass'compétition de sa discipline
	Fonctionnement club	- Il participe au fonctionnement du club	
	Sécurité	- Il assure la sécurité de la pratique et des pratiquants	
		Fédéral 1	Conduite d'activités
		Fonctionnement club	- Il participe au fonctionnement du club
		Sécurité	- Il assure la sécurité des pratiquants de son groupe
	Assistant club	Conduite d'activités	- Il assiste un responsable de groupe dans la conduite de l'activité
		Fonctionnement club	- Il participe au fonctionnement du club
			- Il accompagne un groupe lors des compétitions ou des déplacements
		Sécurité	- Il participe à la sécurité des pratiquants du groupe lors de la conduite de l'activité

Version au 05/12/2013

## Les grands principes des Brevets Fédéraux de la Fédération Française de Natation

- **L'alternance** : le stagiaire se nourrit de l'expérience développée au sein de son lieu d'exercice, nos formations sont alternées entre modules de formation en centre et périodes de stages en situation.
- **La sécurité** : pour assurer la sécurité des pratiquants, les brevetés fédéraux possèdent des compétences dans le domaine de la sécurité lié à la pratique et premiers secours à la personne.
- **La notion de positionnement** : avant l'entrée en formation il s'agit de valoriser le parcours du stagiaire afin de lui permettre de bénéficier d'éventuels allègements.
- **La formation continue** : afin de garantir la qualité d'intervention des brevetés fédéraux, une formation continue est imposée tous les deux ans.



- **Le temps de maturation** : seul un diplôme brevet fédéral peut être passé et délivré par personne et par saison sportive. le BF1 est accessible aux personnes âgées de 15 ans, le BF2 – 16 ans, le BF3 – 17 ans, le BF4 – 18 ans et le BF5 – 19 ans. La fédération encourage tous les licenciés à s’engager dans la filière fédérale dès l’âge requis.
- **Des dispenses avec les diplômes d’Etat** définies dans les arrêtés du 8 novembre 2010 portant création de la spécialité « Activités Aquatiques et de la Natation » du Brevet Professionnel de la Jeunesse, de l’Education populaire et du Sport (BP JEPS AAN) et les arrêtés du 15 mars 2010 portant création des mentions « Natation Course », « Water Polo », « Plongeon » et « Natation Synchronisée » du Diplôme d’Etat de la Jeunesse, de l’Education populaire et du Sport, spécialité perfectionnement sportif ; et les arrêtés du 15 mars 2010 portant création des mentions « Natation Course », « Water Polo », « Plongeon » et « Natation Synchronisée » du Diplôme d’Etat Supérieur de la Jeunesse, de l’Education populaire et du Sport, spécialité performance sportive.

Forte d’un réseau de 1308 clubs, 95 comités départementaux et 28 comités régionaux, la Fédération Française de Natation au travers de ces 28 ERFAN ambitionne de former ses éducateurs aux diplômes fédéraux tout en favorisant l’accès aux diplômes d’Etat du BP JEPS AAN, du DE JEPS et du DES JEPS dans les mentions choisies par le stagiaire.

La Fédération souhaite former des professionnels de la Natation en s’appuyant sur les compétences développées par les cadres de la Fédération, et transmettre sa culture. Ainsi, depuis 2004, le plan de développement fédéral en matière de formation s’est appuyé sur la création des Ecoles Régionales de Formation des Activités de la Natation (ERFAN). Aujourd’hui, chaque comité régional est doté d’une ERFAN et a embauché des salariés pour mettre en œuvre la politique fédérale de formation des cadres.

## Stratégie actuelle de la FFN

### Formation des Maîtres Nageurs Sauveteur – BP JEPS AAN

Plusieurs modèles ou stratégies locales se sont développées pour permettre à un stagiaire d'obtenir la première étape de la filière : le diplôme du BP JEPS AAN.

- L'ERFAN a obtenu une habilitation pour mettre en œuvre les 10 unités capitalisables du BP JEPS AAN (en général dans les régions dépourvues de CREPS).
- L'ERFAN a passé une convention (prestation de service) avec le CREPS local pour mettre en œuvre de une à quatre unités capitalisables du BP JEPS AAN ou un nombre d'heure spécifique d'intervention sur la formation portée par le CREPS.
- L'ERFAN met en œuvre les formations BF1, BF2 et obtient un dossier d'habilitation complet mettre en place uniquement les 3 unités capitalisables manquantes du BP JEPS AAN (UC1, UC3 et UC9). Ce parcours permet d'être titulaire du BP JEPS AAN en deux ans et demi<sup>1</sup>.
- L'ERFAN met en œuvre les formations BF1, BF2 et invite les titulaires du BF2 à s'engager sur une formation classique du BP JEPS AAN organisée par le CREPS local<sup>2</sup>. Ce parcours mobilise les candidats pendant trois ans.

Dans le cadre des directives nationales présentées par le DTN et lors du séminaire des ERFAN en date des 22 et 23 novembre 2013, il a été défini que :

Les ERFAN et l'INFAN peuvent mettre en œuvre des formations d'Etat sous réserve de mettre en œuvre les formations fédérales préalables pour asseoir la politique fédérale et des orientations techniques et pédagogiques.

Les ERFAN et l'INFAN encouragent les jeunes licenciés de la FFN à s'inscrire sur les formations fédérales dès 15 ans pour devenir titulaire du BP JEPS AAN dès l'âge de 18 ans tout en leur donnant les moyens d'une réussite scolaire et sportive.

---

<sup>1</sup> Sous réserve que le Directeur Régional autorise le dépôt d'habilitation du BP JEPS AAN sur les 3 UC manquantes uniquement et qu'une réunion de jury puisse être organisée à l'issue de la formation sans attendre le jury traditionnel de juin.

<sup>2</sup> Pour que la coopération fonctionne bien, il est indispensable que le CREPS ait prévu l'arrivée du public BF2 dans l'organisation du ruban pédagogique.

## Formation des Entraîneurs – DE JEPS

Les ERFAN ont le choix de mettre en œuvre un ou plusieurs cursus permettant à un stagiaire d'obtenir le diplôme du DE JEPS.

- L'ERFAN a obtenu une habilitation pour mettre en œuvre les 4 unités capitalisables du DE JEPS AAN (1 seule ERFAN à ce jour).
- L'ERFAN a passé une convention (prestation de service) avec le CREPS local pour mettre en œuvre une unité capitalisable du DE JEPS ou un nombre d'heure spécifique d'intervention sur la formation portée par le CREPS (2 ERFAN à ce jour).
- L'ERFAN organise les formations BF1, BF2, BF3 et BF4 et obtient un dossier d'habilitation pour l'unité capitalisable manquante du DE JEPS. Ce parcours permet d'être titulaire du DE JEPS en quatre an et demi<sup>3</sup>.
- L'ERFAN met en œuvre les formations BF1, BF2, BF3 et BF4 et invite les titulaires du BF3 ou BF4 à s'engager sur une formation classique du DE JEPS organisée par le CREPS local<sup>4</sup> ou l'INFAN selon la mention.

En matière de stratégie, il a été établi que les formations des DE JEPS dans les mentions water polo, natation synchronisée et plongeon soient mutualisées et organisées à l'échelle nationale par l'INFAN<sup>5</sup>. Chaque ERFAN/CREPS pouvant être partie prenante dans le projet de formation en se positionnant comme prestataire de service de l'INFAN.

*Quelques éléments : à compter de septembre 2014, l'INFAN met en œuvre un BF4 natation course, un BF4 natation synchronisée, un BF4 water polo et un BF4 plongeon. A partir de Février 2015, l'INFAN proposera la mise en œuvre de l'UC manquante. Le jury final du DE JEPS se tiendrait en juin/juillet 2015.*

## Formation des Entraîneurs Experts – DES JEPS

Prenant en compte la stratégie de formation de la Fédération Française de Natation définie par le DTN de la Natation et le comité directeur, seul l'INFAN peut porter une formation DES JEPS sur le territoire.

C'est donc après une formation fédérale sur le BF5 que l'INFAN proposera la mise en œuvre de l'unité capitalisable manquante du DES JEPS.

*Quelques éléments : à compter de septembre 2014, l'INFAN met en œuvre les UC manquantes du DES. Le jury final du DES JEPS se tiendrait en février 2015.*

<sup>3</sup> Sous réserve que le Directeur Régional autorise le dépôt d'habilitation du DE JEPS sur l'UC manquante uniquement et qu'une réunion de jury puisse être organisée à l'issue de la formation sans attendre le jury traditionnel de juin.

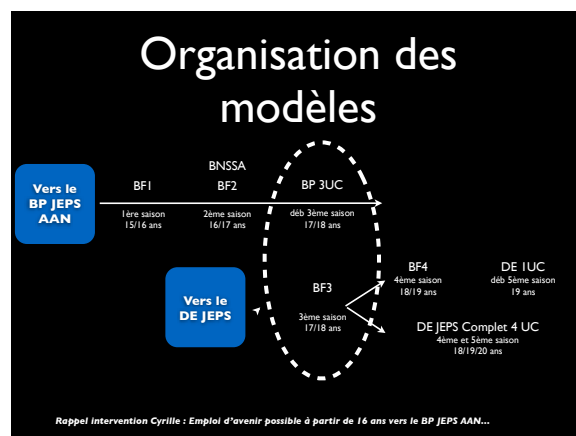
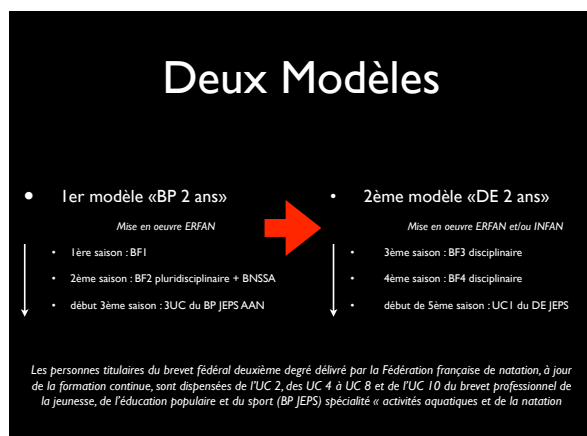
<sup>4</sup> Pour que la coopération fonctionne bien, il est indispensable que le CREPS ait prévu l'arrivée du public BF4 dans l'organisation du ruban pédagogique.

<sup>5</sup> L'expérience du CREPS PACA et de l'habilitation du DR PACA illustre la concurrence existante entre la stratégie de formation définie par le DTN de la Natation et les stratégies de formation définies par les établissements.

## Liens ERFAN/INFAN

Le lien entre l'INFAN et les ERFAN sont ainsi établis : les ERFAN peuvent mettre en place les formations AC, BF1, BF2, BF3 et BF4 selon les besoins. L'INFAN met en œuvre les BF3 (selon les spécificités de la discipline), BF4 et BF5.

Ci dessous voici quelques diapositives issues de la présentation du séminaire des ERFAN.



## Directives Nationales

- Pour l'olympiade chaque ERFAN :
  - Propose les formations fédérales AC, BF1, BF2, BF3
  - S'implique dans la formation des entraîneurs via les BF4 et/ou les DE JEPS
  - S'implique dans la formation des Educateurs Aqua Santé et des éducateurs sportifs vers la pluridisciplinarité
  - Met en oeuvre la formation continue des entraîneurs

**Directives Techniques Nationales**

## Freins et perspectives de développement

### Un retard dans la mise en place d'une stratégie fédérale

Depuis le départ de Patrick Gastou – ancien DTN A formation et développement – nous souffrons d'un manque de coordination des ERFAN et d'établissement de stratégie nationale, ce qui a laissé une place que certains CREPS et/ou ERFAN ont occupée ou non !

A ce jour nous ne sommes pas encore confrontés au problème réel de la formation des entraîneurs car les diplômés BEESAN sont actuellement en poste dans les clubs. Cependant plusieurs signaux nous laissent envisager le besoin de former au plus vite les entraîneurs de demain pour la Fédération.

### Un financement des formations fédérales

Les brevets fédéraux de la FFN n'étant pas inscrits au Répertoire National des Certifications Professionnelles, son titulaire ne peut exercer l'activité correspondante contre rémunération. En conséquence, les OPCA ne financent pas la formation fédérale et ne reconnaissent pas le parcours pré qualifiant induit par les dispenses définies dans les arrêtés créant les diplômes d'Etat. Ainsi, la mise en œuvre des formations et leur coût est directement lié aux orientations politiques en matière de financement des formations par les conseils régionaux, de l'implication des CTS au sein des formations et de l'environnement local. Difficile d'harmoniser le tarif des formations à l'échelle nationale.

### Une marche trop importante pour accéder au DE JEPS

Le titulaire du BP JEPS AAN a vocation à enseigner les premiers apprentissages de la natation alors que le titulaire du DE JEPS doit obtenir les compétences pour entraîner des jeunes au niveau des championnats de France de catégorie d'âge.

Lors de la création de la filière, nous savions que la marche pour passer d'un diplôme à l'autre était élevée du fait des compétences d'un titulaire du BP JEPS AAN, celles-ci n'intégrant pas les premières pratiques compétitives<sup>6</sup>. Les objectifs affichés du Ministère en charge des sports étaient de former des Maîtres Nageurs Sauveteurs dont les compétences se résumaient aux premiers apprentissages et à l'animation, compétences attendues par les collectivités territoriales et/ou les gestionnaires d'équipements<sup>7</sup>.

Notre demande l'élargissement du champ des compétences aux premières pratiques compétitives dans la formation des MNS n'était pas envisageable dans le périmètre d'activités, à travers un Certificat de Spécialisation ou une Unité de Compétences Capitalisables.

<sup>6</sup> La structure de la filière d'encadrement des pratiques, est identique à celle des années 1969 et 1974.

<sup>7</sup> Situation d'employabilité que ne rencontrent pas les autres disciplines sportives.

Par ailleurs, tout en ne répondant que partiellement à nos besoins, la durée et le volume horaire de formation d'un titulaire du BP AAN est relativement important, pour exercer accessoirement ou occasionnellement. Aussi, dans le cadre du conseil interfédéral des activités aquatiques, il avait été envisagé de créer une qualification intermédiaire de type CQP pour palier à cette situation – le contexte social et les partenaires sociaux n'ont pas permis l'aboutissement du projet. La mise en place de cette qualification nous aurait permis de répondre à un besoin latent et aurait été une étape vers l'accès au DE JEPS.

C'est pourquoi aujourd'hui<sup>8</sup>, au regard de l'environnement social et au particularisme des partenaires sociaux, défenseurs des prérogatives du titre de MNS, nous nous orientons vers la création d'une certification intermédiaires<sup>9</sup>. Tout en restant ouvert à d'éventuelles propositions, pour limiter le champ d'intervention de cette certification à un public spécifique de la FFN ou du CIAA, le Titre à Finalité Professionnelle semble être le plus approprié pour encadrer les premières pratiques compétitives. Accessible dès l'âge de 18 ans, il permettrait une activité rémunérée à temps partiel.

Au regard des hypothèses d'évolution du cadre règlementaire actuel via l'habilitation des Brevets Fédéraux, de l'architecture des qualifications fédérales d'encadrement, nous souhaiterions obtenir cette habilitation individuelle pour les titulaires du brevet fédéral 3<sup>ème</sup> degré de la Fédération Française de Natation.

Chacune des disciplines de la Natation pourraient ainsi bénéficier d'une formation adaptée pour entraîner contre rémunération les premières pratiques compétitives de l'activité.

David Nolot  
DTN Adjoint Formation Développement  
Fédération Française de Natation

---

<sup>8</sup> Sauf habilitation des brevets fédéraux ou autres décisions politiques liées à ce domaine

<sup>9</sup> Une seconde certification répondant aux problématiques d'animation spécifique aux activités de la FFN est également envisagée : Nagez forme santé - Nagez grandeur nature - Activités d'Eveil...

## **Annexe 23**

**Circulaire MEN/Dgesco du 7 novembre 2011 « *Enseignement dans les premier et second degrés* ») -BO n° 28 du 14 juillet 2011**







primaire et secondaire

**Bulletin officiel n°28 du 14 juillet 2011**

## Enseignements primaire et secondaire

### Natation

#### Enseignement dans les premier et second degrés

NOR : MENE1115402C

circulaire n° 2011-090 du 7-7-2011

MEN - DGESCO A1-1

Texte adressé aux rectrices et recteurs d'académie ; aux inspectrices et inspecteurs d'academie-directrices et directeurs des services départementaux de l'Éducation nationale ; aux inspectrices et inspecteurs chargés des circonscriptions du premier degré ; aux chefs d'établissement scolaire du second degré ; aux directrices et directeurs d'école ; aux professeurs d'éducation physique et sportive ; aux enseignants du premier degré

La circulaire n° 2004-139 du 13 juillet 2004 relative à l'enseignement de la natation dans les établissements scolaires des premier et second degrés, modifiée par la circulaire n° 2004-173 du 15 octobre 2004, et la circulaire n° 2010-191 du 19 octobre 2010 sont abrogées et remplacées par la présente circulaire à compter de la rentrée scolaire 2011.

Apprendre à nager à tous les élèves est une priorité nationale, inscrite dans le socle commun de connaissances et de compétences.

Le savoir-nager visé au dernier palier du socle commun est défini dans les programmes du collège par le « 1er degré du savoir-nager ». Il correspond à une maîtrise du milieu aquatique permettant de nager en sécurité dans un établissement de bains ou un espace surveillé (piscine, parc aquatique, plan d'eau calme à pente douce) et doit être acquis dès la classe de 6ème et au plus tard en fin de 3ème.

L'acquisition des connaissances et des compétences permettant l'accès au savoir-nager se conçoit à travers la programmation de plusieurs cycles d'activités répartis aux trois paliers du socle.

Cet apprentissage commence à l'école primaire et, lorsque c'est possible, dès la grande section de l'école maternelle. Il doit répondre aux enjeux fondamentaux de l'éducation à la sécurité et à la santé mais aussi favoriser l'accès aux diverses pratiques sociales, sportives et de loisirs.

Les connaissances et les capacités nécessaires s'acquièrent progressivement et doivent être régulièrement évaluées, notamment au palier 2 du livret personnel de compétences.

Il revient aux autorités académiques, corps d'inspection, chefs d'établissement, équipes pédagogiques et équipes de circonscription d'assurer pour l'ensemble des élèves un parcours de formation cohérent et le suivi des compétences acquises.

La présente circulaire a pour objet de définir les conditions de cet enseignement dans le respect du cadre législatif et réglementaire en vigueur.

1 - Dans le premier degré

À l'école primaire, le moment privilégié de cet apprentissage est le cycle 2, prioritairement le CP et le CE1. À ce niveau, le parcours d'apprentissage de l'élève doit comprendre des moments de découverte et d'exploration du milieu aquatique - sous forme de jeux et de parcours soutenus par un matériel adapté -, et des moments d'enseignement progressifs et structurés souvent organisés sous forme d'ateliers.

Pour permettre aux élèves d'atteindre les niveaux de réalisation attendus au terme des programmes, il y a lieu de prévoir une trentaine de séances, réparties en deux ou trois cycles d'activités, auxquelles peut s'ajouter un cycle supplémentaire d'une dizaine de séances au cycle 3, pour conforter les apprentissages et favoriser la continuité pédagogique avec le collège. Une évaluation organisée avant la fin du cycle permet d'organiser pour les élèves qui en ont besoin les compléments de formation nécessaires.

La fréquence, la durée des séances et le temps d'activité dans l'eau sont des éléments déterminants pour assurer la qualité des apprentissages. Dans le cadre d'un cycle d'apprentissage, une séance hebdomadaire est un seuil au-dessous duquel on ne peut descendre. Des programmations plus resserrées (2 à 4 séances par semaine) peuvent répondre efficacement à des contraintes particulières, notamment pour les actions de soutien et de mise à niveau. Chaque séance doit correspondre à une durée optimale de 30 à 40 minutes de pratique effective dans l'eau.

L'enseignement de la natation est assuré sous la responsabilité de l'enseignant de la classe ou, à défaut, d'un autre enseignant dans le cadre de l'organisation du service de l'école. Celui-ci conduit la leçon dans le cadre d'un projet pédagogique établi avec l'appui des équipes de circonscription.

La natation scolaire est une activité à encadrement renforcé, l'enseignant est aidé dans cette tâche par des professionnels qualifiés et agréés par l'inspecteur d'académie ou par des intervenants bénévoles également soumis à agrément (cf. § 1.4 et annexe 2, § 2 et 3).

Une convention passée entre l'inspecteur d'académie-directeur des services départementaux de l'Éducation nationale et la collectivité territoriale ou la structure responsable de l'établissement de bains précise les modalités du partenariat (cf. annexe 3 - Exemple de convention).

## 1.1 Normes d'encadrement à respecter

L'encadrement des élèves est défini par classe sur la base suivante :

- à l'école élémentaire : l'enseignant et un adulte agréé, professionnel qualifié ou intervenant bénévole ;

- à l'école maternelle : l'enseignant et deux adultes agréés, professionnels qualifiés ou intervenants bénévoles.

Un encadrant supplémentaire est requis quand le groupe-classe comporte des élèves issus de plusieurs classes et qu'il a un effectif supérieur à 30 élèves.

Dans le cas d'une classe comprenant des élèves de maternelle et d'élémentaire, les normes d'encadrement de la maternelle s'appliquent. Néanmoins, quand la classe comporte moins de 20 élèves, l'encadrement peut être assuré par l'enseignant et un adulte agréé, professionnel qualifié ou intervenant bénévole.

Pour les classes à faibles effectifs, composées de moins de 12 élèves, le regroupement de classes sur des séances communes est à privilégier en constituant un seul groupe-classe pouvant être pris en charge par les enseignants. Lorsque cette organisation ne peut être mise en place, le taux d'encadrement pourra être fixé localement par l'inspecteur d'académie-directeur des services départementaux de l'Éducation nationale.

## 1.2 Conditions matérielles d'accueil

Pendant toute la durée des apprentissages, l'occupation du bassin doit être appréciée à raison d'au moins 4 m<sup>2</sup> de plan d'eau par élève présent dans l'eau. Il est important d'assurer aux élèves la sensation de confort thermique utile au bon déroulement des activités d'enseignement.

Qu'il y ait ou non ouverture concomitante du bassin à différents publics scolaires ou non scolaires, les espaces réservés aux élèves doivent être clairement délimités, compte tenu des exigences de sécurité des élèves et des impératifs d'enseignement. Les espaces de travail doivent être organisés sur les parties latérales des bassins et ne peuvent être réduits aux couloirs centraux.

## 1.3 Surveillance des bassins

La surveillance est obligatoire pendant toute la durée de la présence des classes dans le bassin et sur les plages, telle que définie par le plan d'organisation de la surveillance et des secours (POSS) prévu par l'article D. 322-16 du code du Sport. Elle est assurée par un personnel titulaire d'un des diplômes conférant le titre de maître nageur sauveteur conformément à l'article D. 322-13 du code du Sport (cf. annexe 2, § 4). Ces dispositions sont applicables à toute activité de natation impliquant des élèves (enseignement obligatoire, dispositifs spécifiques d'aide ou de soutien, accompagnement éducatif).

Les surveillants de bassin sont exclusivement affectés à la surveillance et à la sécurité des activités, ainsi qu'à la vérification des conditions réglementaires d'utilisation de l'équipement et, par conséquent, ne peuvent simultanément remplir une mission d'enseignement.

Ils sont qualifiés pour assurer les missions de sauvetage et de premiers secours. Aucun élève ne doit accéder aux bassins ou aux plages en leur absence.

## 1.4 Rôles et responsabilités

### 1.4.1 Les enseignants

La mission des enseignants est d'adapter l'organisation pédagogique à la sécurité des élèves et d'assurer, par un enseignement structuré et progressif, l'accès au savoir-nager tel qu'il est défini aux premiers paliers du socle commun. La présence de personnels de surveillance et d'encadrement au cours de l'enseignement de la natation ne modifie pas les conditions de mise en jeu de leur responsabilité.

L'enseignant s'assure que les intervenants respectent l'organisation générale prévue, et tout particulièrement en ce qui concerne la sécurité des élèves.

### 1.4.2 Les professionnels qualifiés et agréés

Les professionnels qualifiés et agréés assistent l'enseignant dans l'encadrement des élèves et l'enseignement de la natation, notamment en prenant en charge un groupe d'élèves, selon les modalités définies par le projet pédagogique. Les diplômes requis pour pouvoir enseigner la natation sont listés à l'annexe 2.

### 1.4.3 Les intervenants bénévoles agréés et non qualifiés

Les intervenants bénévoles ne disposant pas des qualifications définies à l'annexe 2, lorsqu'ils participent aux activités

physiques et sportives en prenant en charge un groupe d'élèves, sont également soumis à un agrément préalable, délivré par l'inspecteur d'académie-directeur des services départementaux de l'Éducation nationale. Ils peuvent selon le cas :

- assister de façon complémentaire l'enseignant ou l'intervenant qualifié dans les activités que celui-ci conduit avec un groupe d'élèves ;

- prendre en charge le groupe d'élèves que l'enseignant leur confie. Dans ce cas, ils assurent la surveillance du groupe et remplissent une mission d'animation d'activités de découverte du milieu aquatique.

À ce titre, les déplacements sur des parcours aquatiques aménagés ou les jeux pratiqués à des profondeurs permettant la reprise d'appuis peuvent être encadrés selon les modalités fixées par l'enseignant. La pratique d'activités physiques libres ou guidées de découverte dans des milieux variés telles qu'elles sont définies à l'école maternelle dans le domaine « agir et s'exprimer avec son corps » entre également dans ce cadre.

#### 1.4.4 Cas particulier des personnes n'étant pas en charge de l'encadrement de l'activité

Les accompagnateurs assurant l'encadrement de la vie collective ne sont soumis à aucune exigence de qualification ou d'agrément, leur participation relève uniquement de l'autorisation du directeur d'école.

À l'école maternelle, dans le cadre de leur statut, les agents territoriaux spécialisés des écoles maternelles (ATSEM) peuvent utilement participer à l'encadrement de la vie collective des séances de natation (transport, vestiaire, toilette et douche). Ils ne sont pas soumis à l'agrément préalable de l'inspecteur d'académie-directeur des services départementaux de l'Éducation nationale. Leur participation doit faire l'objet d'une autorisation préalable du maire. Cette autorisation peut inclure l'accompagnement des élèves dans l'eau.

Les auxiliaires de vie scolaire accompagnent les élèves en situation de handicap à la piscine, y compris dans l'eau, quand c'est nécessaire, en référence au projet d'accueil individualisé ou au projet personnalisé de scolarisation. Ils ne sont pas non plus soumis à agrément. Leur rôle se limite à l'accompagnement du ou des élèves handicapés.

Les différents personnels qui sont amenés à accompagner les élèves dans l'eau peuvent utilement suivre les sessions de formation destinées aux intervenants non qualifiés.

#### 1.4.5 Substitution de la responsabilité de l'État

Comme pour les enseignants, la responsabilité d'un intervenant extérieur peut également être engagée si celui-ci commet une faute qui est à l'origine d'un dommage subi ou causé par un élève. L'article L. 911-4 du code de l'Éducation prévoit la substitution de la responsabilité de l'État à celle des membres de l'enseignement à l'occasion de dommages subis ou causés par les élèves. Au regard de la jurisprudence actuelle, les intervenants agréés par l'inspecteur d'académie-directeur des services départementaux de l'Éducation nationale, et en charge de l'activité sous la responsabilité des enseignants, peuvent bénéficier des mêmes dispositions protectrices.

### 1.5 Cas particulier des bassins d'apprentissage

Conçus pour accueillir une classe entière, les bassins d'apprentissage sont des structures spécifiques et isolées, d'une superficie inférieure ou égale à 100 m<sup>2</sup> et d'une profondeur maximale de 1,30 m.

Pour ce type d'équipement, tout en respectant les taux d'encadrement précisés en fonction du niveau de scolarité, la surveillance pourra être assurée par l'un des membres de l'équipe d'encadrement (enseignant, intervenant agréé) sous réserve qu'il aura satisfait aux tests de sauvetage prévus par l'un des diplômes conférant le titre de maître nageur sauveteur, par le brevet national de sécurité et de sauvetage aquatique, ou qu'il possède l'un des titres, diplômes, attestations ou qualifications admis au certificat d'aptitude au professorat d'éducation physique et sportive pour justifier de l'aptitude au sauvetage aquatique et de l'aptitude au secourisme.

Dans tous les cas, un des membres présents de l'équipe pédagogique (enseignant ou intervenant agréé) devra avoir été formé à l'utilisation du matériel de réanimation et de premiers secours. Cette formation devra être actualisée régulièrement, chaque année ou lors de la mise à disposition de nouveaux matériels de réanimation et de premiers secours.

### 1.6 Utilisation de plans d'eau ouverts

L'utilisation de plans d'eau ouverts exige le respect de règles strictes, tant pour la surveillance que pour le respect des règles d'hygiène et de sécurité conformément aux dispositions prévues notamment par les articles D. 322-11 et A. 322-8 du code du Sport.

Les séances en eau libre devront être préalablement autorisées par l'inspecteur d'académie-directeur des services départementaux de l'Éducation nationale, au vu d'un dossier permettant d'apprécier les dispositifs de sécurité mis en place.

#### 2 - Dans le second degré

L'établissement met en place l'enseignement de la natation au regard des objectifs fixés par les programmes, sur proposition de l'équipe des enseignants d'éducation physique et sportive. Les modalités d'organisation et d'encadrement retenues pour la totalité des élèves reviennent à l'équipe pédagogique placée sous l'autorité du chef d'établissement. L'équipe pédagogique gère la répartition des élèves en classes ou en groupes-classes, ou selon toute autre modalité d'organisation adaptée aux équipements, après avoir vérifié si les élèves ont atteint le « premier degré du savoir-nager » et apprécié le niveau de compétence en natation.

Pour satisfaire aux exigences du socle commun de connaissances et de compétences, il appartient à l'établissement de mettre en place des actions destinées aux élèves non nageurs dans le cadre des dispositifs d'accompagnement et de soutien en vigueur. Le cas des élèves en situation de handicap ou d'aptitude partielle doit faire l'objet d'une attention particulière, en référence au projet d'accueil individualisé ou au projet personnalisé de scolarisation.

## 2.1 Rappel des normes d'encadrement à respecter

L'enseignement de la natation est assuré par l'enseignant d'EPS responsable de la classe ou du groupe-classe comme pour toutes les activités support de l'EPS.

Pour les groupes d'élèves non nageurs concernés par les actions de soutien, les modalités d'enseignement et d'encadrement doivent être adaptées afin d'atteindre l'objectif du socle.

## 2.2 Conditions matérielles d'accueil

Pendant toute la durée des enseignements, l'occupation du bassin doit être strictement appréciée à raison d'au moins 5 m<sup>2</sup> de plan d'eau par élève. La surface à prévoir nécessitera des ajustements en fonction du niveau de pratique des élèves, notamment au lycée.

Qu'il y ait ou non ouverture concomitante du bassin à un public scolaire et non scolaire, les espaces réservés aux élèves doivent être clairement délimités, compte tenu des exigences de sécurité des élèves et des impératifs d'enseignement. L'espace attribué aux classes devra permettre pour des raisons pédagogiques et de sécurité un accès facile à au moins une des bordures de bassin. Les espaces de travail doivent être organisés sur les parties latérales des bassins et ne peuvent être réduits aux couloirs centraux.

## 2.3 Surveillance des bassins

La surveillance est obligatoire pendant toute la durée de la présence des classes dans le bassin et sur les plages, telle que définie par le plan d'organisation de la surveillance et des secours (POSS) prévu par l'article D. 322-16 du code du Sport. Elle est assurée par un personnel titulaire d'un des diplômes nécessaires pour assurer cette responsabilité (cf. annexe 2, § 4). Ce personnel est exclusivement affecté à cette tâche et, par conséquent, ne peut simultanément remplir une mission d'enseignement.

Ces dispositions sont également applicables à toutes les leçons de natation (enseignement obligatoire, dispositifs d'aide ou de soutien, accompagnement éducatif, entraînements à l'AS, etc.) organisées dans le cadre du projet d'établissement.

## 2.4 Rôles et responsabilités

La mission des enseignants est d'adapter l'organisation pédagogique à la sécurité des élèves.

La présence de personnels de surveillance ou d'encadrement au cours de l'enseignement de la natation ne modifie pas les conditions de mise en jeu de la responsabilité des enseignants.

## 2.5 Cas particuliers des bassins d'apprentissage et des piscines intégrées aux établissements scolaires du second degré

L'enseignement et la surveillance peuvent être assurés par le ou les enseignants d'EPS habituel(s) de la classe. Dans tous les cas, un des membres présents de l'équipe pédagogique devra avoir été formé à l'utilisation du matériel de réanimation et de premiers secours. Cette formation devra être actualisée régulièrement, chaque année et lors de la mise à disposition de nouveaux matériels de réanimation et de premiers secours.

## 2.6 Utilisation de plans d'eau ouverts

L'utilisation de plans d'eau ouverts exige le respect de règles strictes, tant pour la surveillance que pour le respect des règles d'hygiène et de sécurité conformément aux dispositions prévues notamment par les articles D. 322-11 et A. 322-8 du code du Sport.

Il revient au chef d'établissement de s'assurer que le plan d'eau, nettement défini et clairement balisé, est agréé pour accueillir l'enseignement scolaire.

Pour le ministre de l'Éducation nationale, de la Jeunesse et de la Vie associative  
et par délégation,  
Le directeur général de l'enseignement scolaire,  
Jean-Michel Blanquer

## Annexe 1

### Le savoir-nager de l'école primaire au collège

Socle commun de connaissances et de compétences

L'autonomie et l'initiative - savoir nager

#### Premier palier

Connaissances et capacités à évaluer en fin de cycle 2 \*

Indications pour l'évaluation.

L'évaluation s'effectue en deux parties séparées par un temps de récupération.

Se déplacer sur une quinzaine de mètres.

Se déplacer sur une quinzaine de mètres sans aide à la flottaison et sans reprise d'appuis.

S'immerger, se déplacer sous l'eau, se laisser flotter.

Effectuer un enchaînement d'actions sans reprise d'appuis, en moyenne profondeur, amenant à s'immerger en sautant dans l'eau, à se déplacer brièvement sous l'eau (par exemple pour passer sous un obstacle flottant) puis à se laisser flotter un instant avant de regagner le bord.

#### Deuxième palier

### Connaissances et capacités à évaluer en fin de cycle 3 \*

#### Indications pour l'évaluation.

L'évaluation s'effectue en deux parties séparées par un temps de récupération.

Se déplacer sur une trentaine de mètres.

Se déplacer sur une trentaine de mètres sans aide à la flottaison et sans reprise d'appuis. Par exemple, se déplacer sur 25 mètres, effectuer un virage, une coulée et une reprise de nage pour gagner le bord.

Plonger, s'immerger, se déplacer.

Enchaîner, sans reprise d'appuis, un saut ou un plongeon en grande profondeur, un déplacement orienté en immersion (par exemple pour passer dans un cerceau immergé) et un sur-place de 5 à 10 secondes avant de regagner le bord.

### Troisième palier

#### Connaissances et capacités à évaluer au collège (si possible dès la 6ème, au plus tard en fin de 3ème)

#### Indications pour l'évaluation.

L'évaluation s'effectue en réalisant le parcours complet.

Premier degré du savoir nager :

Compétence à nager en sécurité, dans un établissement de bains ou un espace surveillé (piscine, parc aquatique, plan d'eau calme à pente douce).

Connaissances et attitudes essentielles à vérifier :

- connaître les règles d'hygiène corporelle ;
- connaître les contre-indications ;
- prendre connaissance du règlement intérieur de l'installation nautique ;
- connaître et respecter le rôle des adultes encadrants.

Parcours de capacités, composé de 5 tâches à réaliser en continuité, sans reprise d'appuis au bord du bassin :

- sauter en grande profondeur ;
- revenir à la surface et s'immerger pour passer sous un obstacle flottant ;
- nager 20 mètres : 10 mètres sur le ventre et 10 mètres sur le dos ;
- réaliser un sur-place de 10 secondes ;
- s'immerger à nouveau pour passer sous un obstacle flottant.

\* Les connaissances et les attitudes relatives aux règles d'hygiène et de sécurité propres aux établissements de bains et aux activités aquatiques évaluées au palier 3 sont acquises progressivement dès l'école primaire.

### Annexe 2

#### Qualité des personnes intervenant dans l'enseignement de la natation, l'encadrement des élèves et la surveillance des bassins

##### 1. Encadrement des activités physiques et sportives, cadre général

Les qualifications des personnes qui sont amenées à enseigner, animer ou encadrer une activité physique ou sportive sont définies au titre 1 du livre II du code du Sport. Cependant, les dispositions des articles L. 212-1 et L. 212-2 ne s'appliquent pas aux fonctionnaires de l'État, notamment aux enseignants des établissements d'enseignement publics et privés sous contrat avec l'État dans l'exercice de leurs missions. L'article L. 312-3 du code de l'Éducation rappelle la compétence de l'État, sous l'autorité du ministre chargé de l'Éducation nationale, pour l'enseignement scolaire de l'éducation physique et sportive dispensé dans les écoles maternelles et élémentaires par les professeurs des écoles et dans les établissements du second degré par les personnels enseignants d'éducation physique et sportive.

##### 2. Qualification et agrément des intervenants qualifiés dans le premier degré

Les professionnels, soumis à l'agrément préalable de l'inspecteur d'académie-directeur des services départementaux de l'Éducation nationale, sont des éducateurs sportifs qualifiés ou des fonctionnaires territoriaux des activités physiques et sportives qui, dans le cadre de leurs statuts particuliers, sont qualifiés pour encadrer les activités physiques des enfants et des adolescents (éducateurs et conseillers territoriaux des activités physiques et sportives ou opérateurs territoriaux des APS intégrés lors de la constitution initiale du cadre d'emploi).

Pour pouvoir enseigner la natation, les professionnels agréés au titre de leur qualification doivent posséder l'un des diplômes suivants :

#### a) Diplômes délivrés par le ministère des Sports

- le diplôme d'État de maître nageur sauveteur ;
- le brevet d'État d'éducateur sportif des activités de la natation ;
- la spécialité « activités aquatiques » du brevet professionnel de la jeunesse, de l'éducation populaire et du sport (BPJEPS) créée par [arrêté du 18 décembre 2007](#) ;
- la spécialité « activités aquatiques et de la natation » du brevet professionnel de la jeunesse, de l'éducation populaire et du sport (BPJEPS) créée par [arrêté du 8 novembre 2010](#) ;
- les mentions « natation course », « natation synchronisée », « water-polo » et « plongeon » du diplôme d'État de la jeunesse, de l'éducation populaire et du sport (DEJEPS) créées par arrêtés du 15 mars 2010 parus au [J.O. du 27 mars 2010](#) ;
- les mentions « natation course », « natation synchronisée », « water-polo » et « plongeon » du diplôme d'État supérieur de la jeunesse, de l'éducation populaire et du sport (DESJEPS) créées par arrêtés du 15 mars 2010 parus au [J.O. du 27 mars 2010](#).



## b) Diplômes délivrés par le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche

(sous réserve que les activités de la natation figurent dans l'annexe descriptive)

- le DEUST « animation et gestion des activités physiques et sportives ou culturelles » ;
- la licence professionnelle « animation, gestion et organisation des activités physiques et sportives » ;
- la licence générale Staps mention « entraînement sportif ».

Les personnes suivant une formation préparant à l'un de ces diplômes et titulaires d'une attestation de stagiaire délivrée par le préfet du département, conformément aux dispositions des articles R. 212-4 et R. 212-87 du code du Sport, peuvent être agréées pour la durée de la formation si elles interviennent dans le cadre d'un stage pédagogique en situation d'enseignement de la natation aux élèves de l'école primaire. Dans ce cas, elles doivent bénéficier de la présence d'un tuteur au sein de la structure durant les temps d'intervention auprès des élèves.

### 3. Participation d'intervenants bénévoles

Comme précisé au paragraphe 1.4.3 de la circulaire, les intervenants bénévoles lorsqu'ils participent aux activités physiques et sportives en prenant en charge un groupe d'élèves sont également soumis à un agrément préalable. Pour apprécier leur compétence, l'inspecteur d'académie pourra s'inspirer du référentiel transmis le 27 février 1998 sous la référence DESCO/CMYT/PG/98-007 qui garde toute sa pertinence. Les intervenants bénévoles disposant d'une qualification reconnue au §1.2 de la présente annexe relèvent de la procédure d'agrément des intervenants qualifiés.

### 4. Surveillance des bassins des établissements de bains

La surveillance est assurée par un personnel titulaire d'un des diplômes conférant le titre de maître nageur sauveteur conformément à l'article D. 322-13 du code du Sport.

À la date de publication de cette circulaire, les mentions « natation course », « natation synchronisée », « water-polo » et « plongeon » du DEJEPS, les mentions « natation course », « natation synchronisée », « water-polo » et « plongeon » du DESJEPS et le BPJEPS spécialité « activités aquatiques » ne confèrent le titre de maître nageur sauveteur (MNS) qu'aux titulaires du certificat de spécialisation « sauvetage et sécurité en milieu aquatique ».

Les trois diplômes délivrés par le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche permettant d'enseigner la natation ne confèrent le titre de maître nageur sauveteur à leur titulaire que si la formation a intégré une unité d'enseignement « sauvetage et sécurité en milieu aquatique ».

Le BPJEPS spécialité des « activités aquatiques et de la natation », le diplôme d'État de maître nageur sauveteur et le brevet d'État d'éducateur sportif des activités de la natation confèrent le titre de maître nageur sauveteur.

## Annexe 3

### Exemple de convention pour la participation d'intervenants extérieurs à l'enseignement de la natation scolaire

Entre la collectivité territoriale (préciser ...) représentée par ...

Et :

L'inspecteur d'académie-directeur des services départementaux de l'Éducation nationale de ...

Représenté par Monsieur / Madame / Mademoiselle ..., inspecteur de l'Éducation nationale de la circonscription dans laquelle se déroule l'activité

Il a été convenu ce qui suit :

#### Article 1 - Définition de l'activité concernée, lieu de pratique

La présente convention a pour objet la mise en œuvre de la natation scolaire, telle qu'elle est définie par les textes en vigueur, notamment les programmes d'enseignement de l'école et le socle commun de connaissances et de compétences dans l'établissement suivant : ...

#### Article 2 - Agrément des intervenants

Au début de chaque année scolaire, une demande d'agrément ou de renouvellement d'agrément de tous les personnels intervenants, professionnels titulaires des qualifications requises ou éducateurs territoriaux des activités physiques et sportives, est transmise par le représentant de la collectivité territoriale à l'inspection académique. Pour la participation d'intervenants bénévoles, les directeurs d'école sollicitent leur agrément (selon les procédures définies au niveau départemental). Leur participation est restreinte au cadre défini par la circulaire ... du ... (§ 1.4.3).

Les activités ne peuvent débuter qu'après accord de l'inspection académique suite aux demandes présentées.

#### Article 3 - Conditions générales d'organisation et conditions de concertation préalable à la mise en œuvre des activités

L'enseignement de la natation scolaire est organisé suivant des modalités conformes à la présente convention, à l'agrément des intervenants et à un avenant, établi annuellement, de programmation des séances.

Chaque année, une réunion de concertation rassemble les représentants de l'établissement de bains et ceux de l'Éducation nationale pour définir les modalités d'accueil des classes concernées pour l'année à venir.

#### Article 4 - Sécurité des élèves

La mise en œuvre de l'activité est en conformité avec les normes d'encadrement et de sécurité prévues dans la circulaire ... . Pour les classes à faibles effectifs définies le plus souvent par le seuil de 12 élèves et ce quel que soit le niveau, le taux d'encadrement est arrêté par l'inspecteur d'académie à ...

Le POSS (plan d'organisation de sécurité et de secours) définit le cadre général de la surveillance. Celui-ci tient compte des particularités de chaque piscine, il est donc spécifique à chaque établissement. Dans le contexte scolaire, la surveillance assurée par un personnel exclusivement affecté à cette tâche est obligatoire pendant toute la durée de la présence des classes dans le bassin et sur les plages. La qualification du personnel affecté à la surveillance est définie par la circulaire ... (§1.3).

#### Article 5 - Rôles respectifs des enseignants et des intervenants extérieurs

Les rôles respectifs des enseignants et des intervenants sont rappelés par la circulaire : ...

Le maître assure de façon permanente, par sa présence et son action sur le bord du bassin, la responsabilité pédagogique de l'organisation et la mise en œuvre de l'activité. Il participe effectivement à l'encadrement et à l'enseignement de la natation suivant les conditions précisées par le projet pédagogique.

La répartition des tâches et des responsabilités se fait selon le principe suivant :

**Les enseignants doivent :**

- s'assurer de l'effectif de la classe, de la présence des intervenants, de la conformité de l'organisation de la séance au regard du projet ; connaître le rôle de chacun ainsi que les contenus d'enseignement de la séance ; ajourner la séance en cas de manquement aux conditions de sécurité ou d'hygiène ;
- participer à la mise en place des activités, au déroulement de la séance, notamment en prenant en charge un groupe d'élèves ;
- participer à la régulation avec les intervenants impliqués dans le projet ;
- signaler au personnel de surveillance le départ de tous les élèves pour le vestiaire.

**Les professionnels qualifiés et agréés chargés d'enseignement doivent :**

- participer à l'élaboration du projet, à son suivi et à son évaluation ;
- assurer le déroulement de la séance suivant l'organisation définie en concertation et mentionnée dans le projet ;
- procéder à la régulation, en fin de séance, en fin de module d'apprentissage.

**Les personnels chargés de la surveillance doivent :**

- assurer exclusivement cette tâche, intervenir en cas de besoin ;
- ajourner et interrompre la séance en cas de non-respect des conditions de sécurité et/ou d'hygiène ;
- vérifier les entrées et sorties de l'eau, interdire l'accès au bassin en dehors des horaires de la vacation.

**Les intervenants bénévoles (le cas échéant), lorsqu'ils prennent en charge un groupe, doivent :**

- assurer la surveillance des élèves du groupe qui leur est confié ;
- animer les activités prévues selon les modalités fixées par l'enseignant ;
- alerter l'enseignant ou le personnel qualifié en cas de difficulté.

**Article 6 - Assiduité des élèves**

La natation scolaire fait partie intégrante des programmes d'enseignement de l'école. Elle est donc assortie d'un caractère obligatoire. Toute absence ponctuelle doit être motivée, toute absence prolongée doit être justifiée et faire l'objet d'une dispense médicale. Pour des raisons de sécurité, les élèves dispensés sont pris en charge à l'école et ne sont pas conduits à la piscine.

**Article 7 - Durée de la convention**

La convention a une durée d'une année scolaire et fera l'objet d'une tacite reconduction sous réserve de produire l'agrément des personnes citées dans l'article 2 et les avenants à la convention. Elle peut toutefois être dénoncée dans les conditions indiquées dans l'annexe 2 de la circulaire n° 92-196 du 3 juillet 1992.

Un exemplaire de la présente convention est conservé dans les archives de l'école. Le directeur en fait la diffusion auprès des enseignants qui assurent l'encadrement des séances de natation.

À ... le...

Monsieur l'inspecteur d'académie, représenté par Monsieur / Madame / Mademoiselle ., inspecteur de l'Éducation nationale de la circonscription de ...

À ... le ...

Monsieur ou Madame ... représentant la commune / le syndicat intercommunal / la communauté de communes / la communauté d'agglomération de ...





## **Annexe 24**

**Notice technique annexée à la circulaire MEN/Dgesco du 7 novembre 2011 « *Enseignement dans les premier et second degrés* ») -BO n° 28 du 14 juillet 2011**



## Grille de référence – Le savoir nager de l'école primaire au collège

<b>Premier palier</b>	
<b>Connaissances et capacités à évaluer en fin de cycle 2</b>	<b>Indications pour l'évaluation</b> L'évaluation s'effectue en deux parties séparées par un temps de récupération.
Se déplacer sur une quinzaine de mètres.	Se déplacer sur une quinzaine de mètres sans aide à la flottaison et sans reprise d'appuis.
S'immerger, se déplacer sous l'eau, se laisser flotter.	Effectuer un enchaînement d'actions sans reprise d'appuis, en moyenne profondeur, amenant à s'immerger en sautant dans l'eau, à se déplacer brièvement sous l'eau (par exemple pour passer sous un obstacle flottant) puis à se laisser flotter un instant avant de regagner le bord.

<b>Deuxième palier</b>	
<b>Connaissances et capacités à évaluer en fin de cycle 3</b>	<b>Indications pour l'évaluation</b> L'évaluation s'effectue en deux parties séparées par un temps de récupération.
Se déplacer sur une trentaine de mètres.	Se déplacer sur une trentaine de mètres sans aide à la flottaison et sans reprise d'appuis. Par exemple, se déplacer sur 25 mètres, effectuer un virage, une coulée et une reprise de nage pour gagner le bord.
Plonger, s'immerger, se déplacer.	Enchaîner un saut ou un plongeon en grande profondeur, un déplacement orienté en immersion (par exemple pour passer dans un cerceau immergé) et un surplace avant de regagner le bord.

<b>Troisième palier</b>	
<b>Connaissances et capacités à évaluer au collège</b> (si possible dès la 6ème, au plus tard en fin de 3ème)	<b>Indications pour l'évaluation</b> L'évaluation s'effectue en réalisant le parcours complet.
<p><b>Premier degré du savoir nager :</b></p> <p>Compétence à nager en sécurité, dans un établissement de bains ou un espace surveillé.</p> <p><b>Connaissances et attitudes essentielles à vérifier :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- connaître les règles d'hygiène corporelle</li> <li>- connaître les contre indications</li> <li>- prendre connaissance du règlement intérieur de l'installation nautique</li> <li>- connaître et respecter le rôle des adultes encadrant.</li> </ul>	<p>Parcours de capacités, composé de 5 tâches à réaliser en continuité, sans reprise d'appuis au bord du bassin :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- sauter en grande profondeur ;</li> <li>- revenir à la surface et s'immerger pour passer sous un obstacle flottant ;</li> <li>- nager 20 mètres : 10 mètres sur le ventre et 10 mètres sur le dos ;</li> <li>- réaliser un surplace de 10 secondes ;</li> <li>- s'immerger à nouveau pour passer sous un obstacle flottant.</li> </ul>



## **Annexe 24**

### **Dossier de présentation de l'opération « *Archi m'aide* »**



## DOSSIER DE PRESSE

---

---

### LANCEMENT DE L'OPERATION « ARCHI M'AIDE »

Une action d'éducation et de promotion de la santé sur l'hygiène  
dans les piscines, en faveur des élèves de Cours Préparatoire



#### Contacts Presse :

Agence Régionale de Santé - Violaine Morel - 03 62 72 86 24 - [Violaine.Morel@ars.sante.fr](mailto:Violaine.Morel@ars.sante.fr)  
Académie de Lille – Michèle Rackelboom – 03 20 62 31 86 - [Michele.Rackelboom@ac-lille.fr](mailto:Michele.Rackelboom@ac-lille.fr)  
FFN – Charlotte Despreaux - 01.41.83.87.56 - [Charlotte.Despreaux@ffnatation.fr](mailto:Charlotte.Despreaux@ffnatation.fr)

## INTRODUCTION

---

Depuis plusieurs années, la pratique des activités aquatiques s'est largement développée entraînant un nombre de pratiquants en constante augmentation.

En parallèle, les connaissances scientifiques et techniques sur les substances chimiques et les éléments pathogènes pouvant être présents dans les eaux de piscines ont progressé, entraînant des contrôles plus ciblés et des actions correctives plus adaptées.

Au niveau national, les autorités sanitaires constatent un bon taux de conformité à la réglementation des piscines françaises. Pour autant, tout risque sanitaire n'est pas écarté. L'un des maillons essentiels pour l'obtention d'une bonne qualité d'eau dans les piscines demeure l'hygiène des baigneurs. Elle a en effet un impact direct sur la qualité de l'eau, la propreté et la contamination des surfaces, et indirect sur celle de l'air dans les piscines.

Agir sur la pollution apportée par chaque baigneur en instaurant des règles d'hygiène élémentaires et à faible coût est donc primordial pour la santé et la qualité de l'eau.

Dans le cadre des politiques régionales de santé publique que sont le schéma régional de prévention (SRP), le plan régional d'éducation à la santé (PRES) et le plan régional santé environnement 2 (en particulier l'action concernant l'amélioration de la prévention des risques sanitaires liés à la qualité de l'air intérieur), **l'ARS Nord-Pas-de-Calais et l'Académie de Lille, en partenariat avec la Fédération Française de Natation, lancent un projet régional sur la sensibilisation des enfants à l'hygiène dans les piscines.**

Le projet bénéficie du parrainage de Fabien GILOT, nageur de haut niveau, natif de la région, champion olympique et double champion du monde de natation 2013.

Baptisée « Archi m'aide », cette opération est développée avec le Centre régional d'Education et de promotion de la santé (COREPS) Nord-Pas-de-Calais.

Lancée avec les élèves du Cours Préparatoire de l'école Berthelot de Denain (59), la phase expérimentale de l'opération « Archi m'aide » sera déployée en 2014 auprès de 1 000 élèves de l'Académie du Nord-Pas-de-Calais, puis généralisée à l'ensemble de la région.



## QUELS SONT LES RISQUES SANITAIRES EN PISCINE ?

---

### • *Prévenir les pollutions à l'intérieur des établissements recevant du public*

La qualité de l'air intérieur constitue un axe fort de progrès en santé-environnement. La présence dans les environnements intérieurs de nombreuses substances, ainsi que le temps passé dans des espaces clos ou semi-clos (90% du temps en moyenne) en font une préoccupation légitime de santé publique. Ainsi, nous pouvons citer l'exemple des maladies et troubles d'ordre respiratoire (comme l'asthme) qui augmentent dans notre région.

Les enfants sont plus vulnérables en raison de leur susceptibilité plus importante aux produits toxiques à certaines périodes de leur développement. L'école, les cantines, les piscines, les gymnases constituent des lieux de séjour fréquents pour les enfants. Tous les polluants classiques de l'air intérieur peuvent s'y retrouver (composés organiques volatils, plomb, fibres et poussières...), auxquels s'ajoutent les risques liés à la vie en communauté.

### • *Les sources de pollution en piscine*

La région Nord-Pas-de-Calais compte 223 établissements de natation. En 2012, l'ARS a réalisé plus de 3 900 contrôles et a détecté 239 non-conformités mineures au niveau sanitaire. Ces non-conformités ont occasionné des mesures correctives dans les établissements concernés, sans fermeture administrative de piscine.

Les baigneurs constituent la principale source de pollution microbiologique et physicochimique dans les piscines. Des micro-organismes peuvent être mis en évidence dans l'eau des bassins, mais également au niveau des sols, surfaces, air ambiant et douches. Il existe trois voies d'exposition :

- **la voie orale**, par ingestion accidentelle ou volontaire d'eau. Ce risque est plus important pour les enfants : le volume d'eau ingérée en 45 minutes de baignade est de 16 ml chez l'adulte et de 37 ml chez l'enfant,
- **la voie cutanéomuqueuse**, par le contact avec l'eau et les surfaces,
- **la voie respiratoire**, par l'inhalation de composés volatils

**Les risques sanitaires associés** à cette pollution dans les piscines sont de 2 sortes :

- **risques microbiologiques**, tels que les infections cutanées (dermatoses, mycoses, verrues), les affections sphère ORL (otites, angines, candidose...), ou les troubles intestinaux.

- **risques chimiques** : les chloramines (issus d'une réaction entre les désinfectants utilisés pour traiter l'eau et la pollution organique apportée par les baigneurs) peuvent être à l'origine de troubles irritatifs des yeux et de la sphère ORL, en particulier chez les sujets jeunes.

### • *L'hygiène des baigneurs, point clé de la diminution des risques sanitaires*

L'hygiène des baigneurs a un impact direct sur la qualité de l'eau et indirect sur celle de l'air dans les piscines. Elle a aussi un impact sur la propreté et la contamination des surfaces. Obtenir dans les piscines, des conditions d'eau, d'air et de surfaces compatibles avec une pratique des activités aquatiques dans un lieu sain est l'un des objectifs forts du projet Archi m'aide.

C'est pourquoi, en accord avec l'Education Nationale, l'ARS a décidé de lancer une opération de sensibilisation à l'hygiène dans les piscines. Ce focus coïncide chez les enfants de CP avec l'apprentissage du « savoir nager à l'école ».

### • *Du nageur à l'établissement de natation, trois objectifs pour une baignade réussie*

1 - Pour les élèves, il s'agit de leur donner de manière pérenne les bons réflexes en matière d'hygiène. L'enjeu est aussi de leur faire comprendre « pourquoi » il est important de respecter les règles d'hygiène, à la fois pour leur santé, mais également pour celle des autres.

2 - Pour les établissements de natation, l'objectif est de diminuer les sources de pollution à chaque point du parcours du baigneur et ainsi d'améliorer les résultats de contrôle sanitaire.

3- Enfin, dans le cadre de l'action du PRSE 2 « prévenir les pollutions à l'intérieur des bâtiments recevant du public », l'objectif est de diminuer les risques sanitaires pour les enfants, mais aussi les risques professionnels pour les maîtres nageurs sauveteurs (MNS).

### • *Le « parcours du baigneur »*

Ce parcours reprend les points de passage du nageur dans une piscine : vestiaires, douches, sanitaires, bassins. L'objectif est de reprendre les règles d'hygiène à chacune de ces étapes :

- enlever ses chaussures en arrivant dans les vestiaires ;
- porter une tenue de bain adaptée et propre à mettre à la piscine ; même s'il semble plus facile de mettre son maillot de bain à la maison pour gagner du temps lors du déshabillage, en matière d'hygiène, il est préférable de le mettre dans les vestiaires ;
- prendre une douche savonnée corps et cheveux avant et après la baignade. Aussi, prévoir dans son sac de piscine les produits nécessaires à cette toilette ;
- passer dans le pédiluve : tremper les deux pieds dans l'eau permet d'éliminer les derniers microbes et de garder le sol des abords des bassins plus propre ;
- mettre son bonnet de bain : porter un bonnet est plus confortable pour nager. Cela évite de perdre des cheveux dans l'eau et donc de salir le bassin ;
- sortir de la piscine pour aller aux toilettes : l'immersion du corps dans l'eau donne naturellement l'envie d'uriner. Aller aux toilettes favorise une nage confortable. C'est aussi respecter les autres baigneurs et l'eau du bassin ;
- remettre ses chaussures en sortant du vestiaire.

Il est aussi important de ne pas aller à la piscine lorsque l'on a une maladie qui pourrait être transmise aux autres baigneurs (otite, infection rhino-pharyngée, diarrhée, fièvre...), pour ne pas aggraver sa maladie et ne pas la communiquer aux autres.

### • *Des outils pour tous les acteurs*

L'ARS, l'Académie de Lille et la Fédération Française de Natation ont développé des outils à destination des enfants, de leurs parents, des enseignants et des professionnels des piscines.

Ils seront remis aux enseignants et élèves de CP lors de séances de sensibilisation qui seront co-animées par les enseignants, l'ARS et le COREPS.

Le premier établissement à bénéficier de cette action est l'école Berthelot de Denain. L'objectif est de sensibiliser 1 000 enfants d'ici juin 2014, puis de déployer le dispositif dans l'ensemble de la région.

Les outils proposés mettent en scène trois personnages : la mascotte de l'opération, baptisée « Archi », qui joue un rôle éducatif - d'où le nom de l'opération « Archi m'aide » - et deux enfants : Tom et Léa. Ces outils sont les suivants :

- Un dessin animé en 3D "Aujourd'hui c'est piscine" mettant en scène les trois personnages, depuis l'arrivée des enfants à la piscine jusqu'à leur départ. Il reprend de façon ludique le parcours du baigneur et les étapes indispensables pour respecter l'hygiène à la piscine.
- Un film avec Fabien Gilot, parrain de l'action, dans lequel il reprend, en tant que nageur de haut niveau, des éléments liés à l'hygiène de vie et en piscine.
- Un kit complet à destination des enfants, contenant : un bonnet de bain, une trousse de toilette, un aimant à l'effigie d'« Archi » et un livret de jeux. Ce livret reprend des éléments sur l'hygiène de vie et le parcours du baigneur, sous un format ludique : coloriages, autocollants, jeux...
- Un kit à destination des enseignants, comprenant des fiches action, afin de pouvoir travailler avec les élèves sur plusieurs sessions suite à la séance de sensibilisation.
- Une affiche plastifiée à destination du personnel des piscines. Une sensibilisation aux règles d'hygiène en piscine sera également menée auprès des clubs de natation, des maîtres-nageurs-sauveteurs et des encadrants des séances de piscine.
- Un dépliant reprenant l'ensemble du propos pour les parents, afin que les règles d'hygiène apprises lors du cours de natation avec l'école puissent être reprises par les familles qui fréquentent des piscines sur leur temps de loisirs.

## **UNE ACTION D'EDUCATION A LA SANTE AUPRES DES ENFANTS DE COURS PREPARATOIRE**

---

### **• Apprendre les bons gestes le plus tôt possible**

L'éducation pour la santé des enfants, dès le plus jeune âge, est déterminante pour la protection du capital santé de ces futurs adultes. Rendre chaque enfant acteur de sa santé est une priorité en matière de prévention. Sensibilisé au plus tôt, l'enfant acquiert des attitudes favorables concernant l'hygiène et le mode vie au travers de messages simples et ludiques.

La démarche proposée s'inscrit dans une approche globale et positive de la santé, qui trouve son fondement dans les valeurs précisées dans la charte d'Ottawa de l'Organisation Mondiale de la Santé. Sont par exemple privilégiées des séances de sensibilisation participatives.

### **• La natation, sport le plus pratiqué par les jeunes et les femmes**

Dans une société où le mode de vie s'est accéléré, la pratique sportive, notamment celle de la natation, revêtent une place importante tant sur le plan de la santé que celui des loisirs.

L'enquête FPS/IPSOS menée en 2012 par l'Observatoire du Sport fait apparaître la natation comme l'activité la plus pratiquée par les enfants (53% des 4/8 ans, 63% des 9/12 ans) et les femmes (41%). La diversité des activités aquatiques permet en effet d'accueillir tous les publics et de répondre à une demande sociale large, (jeunes de l'école à l'université ; grand public ; forme bien être ; santé ; bébé nageurs, aquaform, activités sportives avec disciplines olympiques...), en périodes scolaires et hors de ces périodes scolaires.

La Fédération Française de Natation propose, au sein de ces clubs, des activités correspondant à ces souhaits de pratiques et organisés autour de 4 univers : l'Eveil et l'Education (au sein de *l'Ecole de Natation Française (ENF)*, le *Nagez Forme Santé*, la Performance, *l'Environnement*.

- **Le « savoir-nager », un enjeu de société**

Plus d'un élève sur deux ne sait pas nager à son entrée en sixième. Le ministère de l'Education Nationale, le ministère des Sports, de la Jeunesse, de l'Education Populaire et de la Vie associative, avec le support de la Fédération Française de Natation, travaillent donc sur un plan national « Savoir Nager ».

L'*Ecole de Natation Française (ENF)* éclaire le parcours d'apprentissage du jeune nageur autour de 3 étapes :

- 1<sup>ère</sup> étape : acquérir des compétences minimales permettant d'assurer sa propre sécurité dans l'eau.
- 2<sup>ème</sup> étape : découvrir cinq disciplines sportives de la natation à l'origine d'une construction plus élaborée du nageur.
- 3<sup>ème</sup> étape : s'orienter vers les pratiques compétitives dans la discipline de son choix.

- **La natation dans la politique d'Education Physique et Sportive (EPS) de l'Education Nationale**

Apprendre à nager à tous les élèves est une priorité nationale. L'acquisition progressive du « savoir nager » dans la réalisation d'une performance mesurée et l'adaptation à l'environnement aquatique font partie des connaissances et des capacités essentielles définies par le Socle commun de connaissances, de compétences et de culture (référence nationale dont le contenu doit être acquis à la fin de la scolarité obligatoire).

A l'école primaire, le moment privilégié de cet apprentissage se situe prioritairement au niveau des classes de CP et CE1.

A ce niveau, le parcours de l'élève doit comprendre des moments de découverte et d'exploration du milieu aquatique sous forme de jeux et de parcours soutenus par un matériel adapté, et des temps d'enseignement progressif et structuré souvent organisés sous forme d'ateliers.

Une évaluation est organisée à chaque fin de cycle sur les connaissances et les capacités :

- premier palier (fin de cycle 2) : se déplacer sur une quinzaine de mètres, s'immerger, se déplacer sous l'eau, se laisser flotter ; connaissances et attitudes relatives aux règles d'hygiène et de sécurité ;
- deuxième palier (fin de cycle 3) : se déplacer sur une trentaine de mètres ; plonger, s'immerger, se déplacer ; connaissances et attitudes relatives aux règles d'hygiène et de sécurité ;
- troisième palier (dès la 6e, au plus tard en fin de 3e) : compétence à nager en sécurité dans un établissement de bains ou en espace surveillé (piscine, parc aquatique...) ; connaître les règles d'hygiène corporelle, connaître les contre-indications, prendre connaissance du règlement intérieur de l'installation nautique, connaître et respecter le rôle des adultes encadrants.

L'enseignement de la natation est toujours assuré par l'enseignant de la classe dans le cadre d'un projet pédagogique. La natation scolaire est une activité dite à encadrement renforcé, l'enseignant est aidé dans cette tâche par des professionnels qualifiés amenés à enseigner, animer ou encadrer l'activité physique. Il peut être aidé également par des intervenants bénévoles soumis à agrément après avoir reçu une formation adaptée.

### **La natation dans la circonscription de Valenciennes-Denain**

Dans la circonscription de Valenciennes-Denain, les écoles sont accueillies et réparties sur quatre bassins selon une sectorisation géographique définie :

- au centre nautique de Denain : les écoles des villes de Denain, Louches et Wavrechain-sous-Denain
- à la piscine municipale de Trith-Saint-Léger : les écoles des villes de Rouvignies et Haulchin

- à la piscine d'Escaudain : les écoles de la ville de Roeux
- à la piscine d'Hornaing : les écoles de la ville de Neuville-sur-Escaut

Afin de permettre aux élèves d'atteindre les niveaux de compétences attendues, l'équipe de circonscription s'efforce de favoriser les conditions d'apprentissage de la natation et de leur continuité de la grande section de maternelle au collège :

- par la mise en place d'un parcours de formation adaptée aux programmations et contraintes de chacune des écoles (répartition des cycles d'activités et du nombre de séances en fonction des projets pédagogiques des enseignants)
- par l'organisation de stages d'agrément « Intervenants extérieurs bénévoles en natation » pour les accompagnants des élèves de grande section (GS) de maternelle. Depuis septembre, deux sessions ont été proposées aux parents (28 parents ont été agréés, ce qui montre leur implication)
- par un accompagnement des enseignants dans la mise en oeuvre pédagogique de l'enseignement de la natation (conception d'activités et proposition d'outils).

### **L'éducation pour la santé et la sécurité**

Les activités physiques et sportives sont aussi des temps d'activités propices pour apprendre à mieux connaître son corps. L'Education Physique et Sportive contribue à l'éducation pour la santé et la sécurité, en permettant à l'élève d'apprendre à gérer sa prise de risque et à apprécier les conséquences de ses choix, en agissant dans des environnements variés.

La politique éducative de santé à l'école contribue à la réussite de tous les élèves. Outre le suivi des élèves, l'Ecole a la responsabilité de l'éducation pour la santé, ainsi que l'éducation aux comportements responsables et à la citoyenneté. Elle associe les parents et les partenaires de l'Education nationale.

Les actions de promotion de la santé sont en priorité assurées par les médecins et les infirmiers de l'Éducation nationale. À ce titre les élèves bénéficient au cours de leur scolarité d'actions de prévention et d'information, de visites médicales, et de dépistages obligatoires, qui constituent leur parcours de santé dans le système scolaire. Ces actions favorisent notamment leur réussite scolaire et la réduction des inégalités en matière de santé. En 2012-2013, les infirmiers du département ont contribué à la mise en place de 1851 séances d'éducation pour la santé dans le premier degré, dont 13 % concernant l'hygiène corporelle ou l'hygiène de vie.

La place de l'hygiène dans la prévention des maladies transmissibles n'est plus à démontrer. Les médecins conseillers techniques de l'académie de Lille en lien avec les médecins de la veille sanitaire et sécurité (ARS) ont d'ailleurs travaillé à la mise en place d'un protocole à suivre lors de la connaissance d'une maladie transmissible. Médecins et infirmiers apportent leur expertise aux partenaires institutionnels.

Intégrer une démarche de santé publique portant sur l'hygiène dans les piscines, s'inscrit dans l'acquisition des compétences définies au cycle des apprentissages fondamentaux.

L'utilisation et la création d'outils pédagogiques permettent de créer une véritable dynamique dans ce sens en s'appuyant sur des ressources locales.

### **EN CHIFFRES**

Dans l'académie, **53 %** des élèves de CM2 sont évalués dans le cadre du « savoir nager » (58,2 % dans le Nord).

46 641 élèves de CP sont scolarisés dans l'enseignement public, et 10 178 dans l'enseignement privé. Pour le département du Nord, 28 766 élèves sont inscrits en CP dans les écoles publiques et 7 442 élèves dans les écoles privées.

# ANNEXES

## FABIEN GILOT, PARRAIN DU PROJET « ARCHI M'AIDE »

---

*« Le sport possède de nombreuses vertus. Certaines, qui ne sont pas les plus visibles, concernent la prévention sanitaire et l'éducation des enfants dans ce domaine. Notre rôle de sportif de haut niveau n'est pas seulement le gain du résultat immédiat, mais aussi celui de l'exemplarité dans tout ce qui peut faire évoluer notre société. On ne présente plus les fonctions de l'ARS, je suis donc heureux de m'associer à cette institution, mais surtout je suis fier de parrainer une telle opération de sensibilisation pédagogique. »*

Fabien Gilot est né à Denain dans le Nord. Enfant, il se dirige vers le water-polo. Mais très vite, ses entraîneurs remarquent ses qualités aquatiques et ses prédispositions pour la natation.

En 2000, Fabien Gilot part s'entraîner à Rouen et se prépare à la compétition de haut-niveau. Il s'impose immédiatement parmi les grands espoirs de la natation française en devenant en 2002 double champion d'Europe junior. Le nageur confirme ses très bons résultats l'année suivante en décrochant chez les séniors la médaille de bronze en relais au Championnat du Monde de Barcelone.

En 2006, l'athlète part s'entraîner au Cercle des nageurs de Marseille où il est toujours licencié aujourd'hui.

Lors des championnats de France de 2008, le nageur améliore son record personnel sur 100 m nage libre. Ce chrono réalisé à Dunkerque lui permet de devenir le 5e performeur de tous les temps. Cette année-là, Fabien Gilot est également sacré vice-champion d'Europe en 100 mètres nage libre. Son premier titre en individuel.

Depuis Fabien Gilot enchaîne les performances en équipe. Il a décroché la médaille d'or aux Jeux Olympiques de Londres en 2012 en relais 4 X 100 mètres. Il a également obtenu une double médaille d'or en relais aux derniers championnats du monde de Barcelone en 2013.

## LES ACTEURS DU PROJET

---

- **L'ARS Nord-Pas-de-Calais**



L'agence régionale de santé (ARS) du Nord - Pas-de-Calais a été créée en avril 2010. En région, l'Agence Régionale de Santé est l'interlocuteur unique en charge du pilotage du système de santé et de la mise en œuvre de la politique de santé publique. Elle est compétente sur le champ de la santé dans sa globalité : prévention, soins et accompagnement médico-social.

L'ARS Nord - Pas-de-Calais est dirigée depuis octobre 2013 par Jean-Yves Grall. Son organisation s'appuie sur un projet de santé élaboré en concertation avec l'ensemble des professionnels et des usagers, dans un souci d'efficacité et de transparence. Le Projet régional de santé est la déclinaison régionale des politiques nationales de santé, qui tout en prenant en compte les impératifs de gestion de l'assurance maladie apporte les réponses aux besoins prioritaires de la région.

Les actions de l'ARS visent à améliorer la santé de la population et à rendre le système de santé plus efficace. Elle est la clef de voûte de la nouvelle organisation prévue par la Loi « Hôpital Patients Santé Territoires » du 21 juillet 2009.

- **L'Académie de Lille**

L'Académie de Lille est la structure administrative des services déconcentrés de l'Éducation Nationale dans la région Nord-Pas de Calais. Sous l'autorité du recteur, elle assure l'organisation, au niveau régional, de la politique définie par le ministre de l'Éducation Nationale.

Elle se compose d'un rectorat et de deux directions des services départementaux, implantées dans le Nord et le Pas de Calais : Jean-Jacques Pollet, Recteur de l'académie de Lille est assisté de deux Directeurs académiques des services de l'éducation nationale, Directeurs des services départementaux de l'éducation nationale, Christian Wassenberg pour le Nord, Guy Charlot pour le Pas-de- Calais, et du Secrétaire général de l'académie. Il définit et conduit, au sein du conseil de direction académique, les grandes orientations de la politique académique pour le premier comme pour le second degré.

L'Académie compte quatorze bassins d'éducation. Ils comprennent les écoles, les collèges et les lycées d'une zone correspondant approximativement aux bassins de l'INSEE et aux arrondissements, ce qui permet une cohérence avec les politiques économiques et d'aménagement du territoire régional. Avec 850 998 élèves fréquentant les structures scolaires des premiers et second degrés publics et privés de la région, l'académie de Lille occupe la deuxième place après celle de Versailles et représente 7% des effectifs scolaires nationaux.



- **La Fédération Française de Natation**

La Fédération Française de Natation est créée en 1920 pour développer et structurer la pratique de la natation en France, avec notamment pour ambition de placer la France au rang des premières nations en natation. Initialement vouée à la compétition (via ses 5 disciplines olympiques : course, plongeon, natation synchronisée, water polo, nage en eau libre), la Fédération Française de Natation s'est ouverte progressivement à de nouvelles activités et s'organise aujourd'hui autour de 4 univers :

***Eveil-Education, Compétition, Nagez Forme Santé, Environnement.***

Elle regroupe aujourd'hui 300 000 membres réparties dans plus de 1 200 associations sur tout le territoire. Son ambition est que le plus grand nombre trouve du plaisir dans l'eau et les activités aquatiques, et que des performances individualisées et progressives permettent à chacun de progresser et s'épanouir à son meilleur niveau.



- **Le COREPS Nord-Pas-de-Calais**

Le COREPS Nord-Pas-de-Calais accompagne la mise en œuvre d'une politique d'éducation et de promotion de la santé adaptée aux milieux de vie et aux thématiques spécifiques. L'association fonde son action sur les valeurs précisées dans la charte d'Ottawa de l'Organisation Mondiale de la Santé, ainsi que la charte du réseau FNES. Ses missions sont de :

- Former les acteurs au développement, à la gestion et à l'évaluation de projets.
- Produire des données contribuant à l'analyse locale des besoins en éducation et Promotion de la Santé et les leviers d'action.
- Développer la recherche-action et favoriser les actions de subsidiarité sur les territoires ou des thématiques non couvertes en fonction des besoins.
- Contribuer à la mise en œuvre des politiques régionales de santé publique.
- Soutenir méthodologiquement les acteurs locaux au développement, à la gestion et l'évaluation de projets.







## **Annexe 25**

**Lettre du 5 novembre 2012 du directeur des sports au préfet du  
Finistère (DDCS) sur l'activité «*marche aquatique*»**





MINISTÈRE DES SPORTS, DE LA JEUNESSE  
ET DE LA VIE ASSOCIATIVE

Paris, le 05 NOV. 2012

**DIRECTION DES SPORTS  
SOUS-DIRECTION DE L'EMPLOI  
ET DES FORMATIONS**

Bureau des métiers, des diplômés et de la  
réglementation (DSC1)

DSC1/N° **2428**

Affaire suivie par Ghislaine BERTHON

☎ : 01 40 45 91 32

Le Directeur des sports

A Monsieur le Directeur départemental de  
la cohésion sociale

DDCS du Finistère

B.P.31115

29101 QUIMPER Cedex

**Objet :** Encadrement des activités de « marche aquatique »

Vous avez bien voulu attirer mon attention sur l'activité de marche aquatique encore dénommée « longe-côte », qui connaît dans votre département un succès croissant.

L'analyse de la direction des sports rejoint la vôtre. Nonobstant le fait que les modalités d'encadrement contre rémunération de cette activité ne soient pas, à ce jour, clairement définies, et compte tenu des risques encourus par les pratiquants, la direction des sports recommande très fortement :

1° a minima, une surveillance spécifique assurée par une personne titulaire du brevet national de sécurité et de sauvetage aquatique (BNSSA) sur le fondement du code de la consommation L.221-1 qui institue une obligation générale de sécurité en prévoyant que « *Les produits et les services doivent, dans les conditions normales d'utilisation ou dans d'autres conditions raisonnablement prévisibles par le professionnel, présenter la sécurité à laquelle on peut légitimement s'attendre et ne pas porter atteinte à la santé des personnes* » ;


2° et la détention de l'un des diplômes suivants (liste non exhaustive) :

- brevet professionnel de l'éducation populaire et du sport spécialité « activités aquatiques » (BPJEPS AA) assorti du certificat de spécialisation « surveillance et sauvetage en milieu aquatique » à jour du recyclage (CAEPMNS) ou brevet professionnel de l'éducation populaire et du sport spécialité « activités aquatiques et de la natation », (BPJEPS ANN) à jour du recyclage (CAEPMNS) ; à noter que dans ces deux cas de

figure, la question de la surveillance spécifique évoquée au 1° est résolue étant précisé que les titulaires de ces diplômes ont le titre de maître nageur sauveteur ;

- brevet professionnel de l'éducation populaire et du sport spécialité « activités nautiques » (BPJEPS AN) quelle que soit la mention ;
- brevet professionnel de l'éducation populaire et du sport spécialité « activités gymniques de la forme et de la force » (BPJEPS AGFF) quelle que soit la mention ;
- brevet professionnel de l'éducation populaire et du sport spécialité « activités physiques pour tous » (BPJEPS APT) ;

Jusqu'à ce que la question de l'encadrement du long-côte soit tranchée, la direction des sports a pris le parti d'informer les services de ces préconisations, au cas par cas. Leur formalisation par voie d'instruction mérite en effet d'être envisagée ; cette orientation est aujourd'hui à l'étude.

Le sous-directeur de l'emploi  
et des formations  
V.   
Visnney SEVAISTRE

## **Annexe 26**

### **Convention-cadre entre l'Etat et la FFN en vue du développement des « Emplois d'avenir »**





# CONVENTION-CADRE

entre

L'ÉTAT

et

**La Fédération Française de Natation**

En vue du développement des emplois d'avenir



emplois d'avenir

POUR L'EMPLOI, TOUS ENSEMBLE

233

## Convention cadre entre l'État et la Fédération Française de Natation

La présente convention est conclue entre :

L'État, représenté par

Madame Valérie FOURNEYRON, Ministre des sports, de la jeunesse, de l'éducation populaire et de la vie associative

Et

La Fédération Française de Natation représentée par Monsieur Francis LUYCE, Président, désignée par le terme « la Fédération »

Il est convenu ce qui suit :

### Préambule

**La jeunesse est l'une des priorités du quinquennat. Les emplois d'avenir sont une première concrétisation de cette priorité au travers de la politique de l'emploi.**

La situation des jeunes sur le marché de l'emploi est préoccupante. La collectivité nationale ne peut rester inactive face à une telle situation qui entraîne un gaspillage de talents, retarde l'accès de ces jeunes à l'autonomie et diffuse dans l'ensemble de la société une triste appréhension face à l'avenir. Nous devons agir pour que ces jeunes, tout particulièrement les jeunes qui ne disposent pas de qualification, puissent accéder à un premier emploi et se voient offrir une deuxième chance de se qualifier. C'est dans cet objectif que le gouvernement a conçu les emplois d'avenir.

Avec le dispositif des emplois d'avenir, l'État fixe comme objectif l'insertion professionnelle des jeunes de 16 à 25 ans peu ou pas qualifiés et rencontrant des difficultés d'accès à l'emploi, en leur proposant des solutions d'emplois et en leur permettant l'accès à une qualification professionnelle. Les jeunes travailleurs handicapés âgés de moins de trente ans peu ou pas qualifiés peuvent également bénéficier des emplois d'avenir.

Les emplois d'avenir sont en priorité proposés aux jeunes résidant en zones urbaines sensibles, dans les zones de revitalisation rurale, dans les départements d'outre-mer ainsi que dans les collectivités de Saint Barthelemy, Saint-Martin et Saint Pierre-et-Miquelon, ou dans les territoires qui connaissent des difficultés particulières d'accès à l'emploi.

Le mouvement sportif représente un potentiel de développement important en activités et en emplois nouveaux qui contribuent ainsi à assurer une plus grande égalité des chances.





La loi n°2012-1189 du 26 octobre 2012 portant création des emplois d'avenir ainsi que le décret n°2012-1210 du 31 octobre 2012 portant application des dispositions relatives aux emplois d'avenir, précisent les modalités de mise en œuvre des emplois d'avenir. Ils déterminent en particulier les conditions dans lesquelles les employeurs des secteurs marchand et non-marchand peuvent recruter des emplois d'avenir. **L'arrêté du 31 octobre 2012 fixe le montant de l'aide de l'État.**

Les circulaires DGEFP 2012-20 du 2 novembre 2012 et 2012-21 du 1<sup>er</sup> novembre fixent la mise en œuvre et la programmation des emplois d'avenir.

**En complément, la circulaire DS/DS.DSC3/DJEPVA/DJEPVAB2/DGEFP/2013/12 du 11 janvier 2013 relative à la contribution du ministère des sports, de la jeunesse, de l'éducation populaire et de la vie associative au développement des emplois d'avenir fixe les orientations qui guident l'action des services de l'Etat pour la mise en œuvre des emplois d'avenir (EA) dans les champs du sport et de l'animation.**

Enfin, le Mouvement sportif s'est engagé par la voix du Comité national olympique et sportif français (CNOSF) à soutenir l'Etat dans sa lutte contre le chômage des jeunes en signant une convention d'engagement le 30 octobre 2012 avec le Premier Ministre et en la déclinant sous la forme d'une convention-cadre signée le 15 février 2013 avec la Ministre des sports, de la jeunesse, de la vie associative et de l'éducation populaire.

Les orientations prévues dans la présente convention-cadre s'inscrivent dans la continuité de ces conventions.

La Fédération Française de Natation est une association régie par la loi du 1er juillet 1901, fondée en 1920 et reconnue d'utilité publique par décrets du 7 juillet 1932 et du 9 avril 1956. Comme le précise l'article 1er de ses statuts, elle a notamment pour objet, l'étude et la mise en œuvre nécessaire à l'organisation générale et au développement de l'éducation sportive et du sport pour les disciplines de la Natation, le Natation Synchronisée, le Plongeon, le Water-polo, la Natation Eau Libre, des Maîtres de la Natation Estivale ainsi que les pratiques liées aux activités récréatives, d'éveil, de découvertes aquatiques, d'aqua forme, de remise en forme et de loisirs aquatiques.

La Fédération compte à ce jour plus de 300 000 licenciés et 1300 clubs affiliés. Ces clubs sont répartis sur l'ensemble du territoire français, en métropole mais également en outre-mer, y compris dans des zones urbaines sensibles et des zones de revitalisation rurale.

Consciente de l'importance que revêt la pratique sportive, notamment celle de la natation pour l'épanouissement personnel et l'insertion sociale des jeunes de manière générale, la Fédération est convaincue que le sport peut également être un moyen de favoriser leur insertion professionnelle, à commencer par les jeunes rencontrant des difficultés particulières d'accès à l'emploi.

Ainsi, l'objectif pour la Fédération est d'associer le nécessaire besoin de structuration des clubs de natation à l'effort collectif de lutte contre le chômage impulsé par le Gouvernement et relayé par le CNOSEF. Afin d'atteindre cet objectif, la Fédération propose de solliciter l'ensemble de ses ressources humaines disponibles, que ce soit au niveau central ou au niveau de ses organes déconcentrés, afin d'accompagner ses clubs affiliés dans la mise en place des emplois d'avenir.

## **Titre I – Objectifs de la convention -cadre**

La Fédération considère que le droit et l'accès aux activités sportives, de jeunesse et d'éducation populaire doivent devenir réalité.

Dans ce cadre, la Fédération souhaite s'engager dans le programme des emplois d'avenir en partenariat avec l'État et en y associant ses membres (*28 ligues régionales, 95 comités départementaux et 1308 clubs*)

La présente convention précise les engagements pris par les signataires ainsi que leurs modalités de mise en œuvre.

Article 1 – Typologie des emplois sur lesquels des jeunes peuvent être recrutés en emplois d'avenir

La Fédération développe des actions visant à favoriser l'accès de tous à la pratique des activités de la natation, de la découverte à l'apprentissage jusqu'au plus haut niveau. Les moyens d'actions de la Fédération sont notamment la création et la mise en place d'animations pédagogiques, d'actions de formation, de démarches d'accompagnement, d'organisation de compétitions et sélections et tous les moyens propres à la promotion, au développement et à l'essor des disciplines de la natation.

La Fédération souhaite porter principalement ses efforts sur les possibilités de création de postes au niveau des clubs, où des besoins de recrutement sont davantage identifiés.

Sur la base des besoins identifiés non satisfaits ou émergents, la Fédération et ses membres s'engagent à recruter des jeunes en emploi d'avenir, notamment pendant les temps péri et extrascolaires, sur des activités :

- d'accueil et de secrétariat de club (tâches administratives diverses, comptabilité, ...)
- de logistique et de maintenance du matériel sportif
- d'initiation, d'animation et enseignement des activités de la natation

Au sein de ces activités, les emplois-types proposés aux jeunes bénéficiaires des emplois d'avenir sont les suivants :

- Agent d'accueil/ secrétaire administratif
- Agent de maintenance technique (gestion du matériel technique et informatique, des logiciels de compétitions, installations des chronométrages)
- Animateur sportif / agent de développement sportif





## Article 2 – Types de compétences ou de qualifications dont l’acquisition est visée

La Fédération et ses membres visent le recrutement de jeunes peu ou pas qualifiés. La mise en place d’un parcours de formation et de professionnalisation est nécessaire pour répondre aux besoins de l’employeur tout particulièrement en matière d’encadrement.

Le recrutement de ces jeunes devra les conduire à des qualifications professionnelles conduisant à un emploi stable, dans le cadre d’un parcours de professionnalisation sécurisé.

Les jeunes recrutés en emplois d’avenir acquerront des compétences et qualifications dans l’un ou l’autre des domaines suivants :

- secrétariat, comptabilité et accueil
- animation et initiation sportive
- maintenance et gestion logistique du matériel technique et informatique.

## Article 3 – Modalités envisagées d’organisation des formations

La Fédération ou l’un de ses membres employeurs s’engage à mettre en œuvre des actions de formation au profit de chaque jeune qu’il aura recruté en emplois d’avenir.

Dans ce cadre, la Fédération via son Institut National de Formation des Activités de la Natation (INFAN) et ses Ecoles Régionales de Formation (ERFAN) s’engagent à proposer des actions de formation qui contribueront à l’acquisition par le jeune d’un certain nombre de compétences de base et un niveau de qualification supérieur.

En fonction du type d’actions de formations, d’autres organismes de formations pourront être sollicités. En effet, la fédération ou l’un de ses membres employeurs pourra solliciter directement ou indirectement les DRJSCS et les DDCS/ DDCSPP, les établissements publics nationaux (CREPS, Ecoles, Institut) sous tutelle du Ministère qui pourront proposer une offre de formation adaptée qu’elle soit de nature diplômante, d’adaptation au poste ou tutorale.

Ainsi, pour les qualifications liées aux missions de secrétariat, comptabilité et accueil, les formations s’articuleront autour d’actions de mobilisation sur le savoir être, les capacités relationnelles, l’acquisition de savoirs de base, l’expression orale, la formation agent d’accueil et d’information, l’acquisition de compétences dans les domaines de l’informatique et de la bureautique (traitement de texte, Excel, Internet).

Pour les qualifications liées aux missions d’initiation et d’animation des activités de la natation, les actions de formations proposées aux jeunes s’articuleront autour de formations permettant l’acquisition des diplômes de secourisme : PSC1, PSE1, PSE2, des diplômes de sauvetage : BNSSA et des diplômes d’encadrement de groupes : Brevets Fédéraux 1 et 2 degré et BPJEPS AAN.

Afin de compléter la formation du jeune et selon les profils rencontrés, il pourra également être proposé au jeune d’acquérir le Brevet Fédéral 3<sup>ème</sup> degré afin de lui donner des compétences supplémentaires liées aux missions d’entraînement sportif.



La Fédération s'engage à soutenir ses clubs dans la mise en place d'un parcours individualisé de formation pour le salarié embauché dans le cadre d'un emploi d'avenir, en particulier pour des jeunes dont le projet professionnel s'orienterait vers les métiers de l'encadrement des activités de la natation.

Effectivement, l'acquisition du Brevet Fédéral 2 degré octroie de droit, 7 UC sur 10 du BPJEPS AAN, ainsi, il ne restera plus qu'au jeune à obtenir les 3 UC manquantes pour acquérir son BPJEPS AAN.

A ce titre, l'obtention du BPJEPS AAN via la formation fédérale sera privilégiée et positionnée comme étant un pré requis incontournable dans le cadre du parcours individualisé de formation du jeune. Dès lors, les ERFAN seront désignées comme opérateur de formation principal.

Pour résumer, ce parcours de formation individualisé s'organisera comme suit :

- Formation BNSSA
- Formation Fédérale BF1, puis BF2 = 7 UC sur 10 du BPJEPS AAN
- Validation des 3 UC manquantes du BPJEPS AAN (UC 1, UC3, et UC9)  
= BPJEPS AAN

La Fédération ou l'un de ses membres employeurs s'engage à ce que les missions du salarié recruté correspondent au code métier (code ROME) et aux dispositions mentionnés dans le contrat de travail.

En cas d'évolutions de missions prévues dans un parcours de formation (par exemple de missions administratives à des missions d'encadrement des APS ou de jeunesse), l'employeur doit valider en amont avec le prescripteur (Mission locale, Cap emploi) ces modifications supposant un avenant au contrat de travail et une redéfinition éventuelle du plan de formation.

La Fédération ou l'un de ses membres employeurs devra respecter la réglementation de chaque diplôme (diplôme d'Etat, titre à finalité professionnelle, CQP, etc.) relative aux conditions d'exercice des missions d'encadrement « stricto sensu » ou « mixtes ».

Le prescripteur (ou opérateur) en charge du suivi personnalisé du jeune peut, selon les besoins, être sollicité par l'employeur sur toute question relative à l'ingénierie de la formation envisagée.

Concernant le financement, la Fédération ou l'un de ses membres employeurs doit mobiliser en fonction de sa branche professionnelle son OPCA interprofessionnel (AGEFOS-PME ou OPCALIA) auquel il a versé ses cotisations.

Il doit prendre également l'attache du conseil régional qui a pu faire évoluer ses priorités et ses modalités de financement.





#### Article 4 – Pérennisation des emplois

La Fédération ou l'un de ses membres employeurs devra établir des perspectives de maintien des emplois d'avenir en fonctionnement pérenne, et la proportion envisagée de maintien des emplois.

### **Titre 2 – Mise en œuvre**

#### Article 5 – Recrutements

La Fédération s'engage à favoriser le recrutement d'au moins 100 jeunes en emplois d'avenir dans les structures qui lui sont affiliées avant le 31 décembre 2014.  
Ces recrutements se font sous forme de contrats à durée déterminée de 3 ans maximum ou de contrats à durée indéterminée.

La Fédération ou l'un de ses membres qui emploie un jeune est appelé l'employeur ci-après.

L'employeur s'engage à maintenir l'emploi au moins pour la durée de l'aide à l'insertion professionnelle versée au titre des emplois d'avenir recrutés y compris sur un plan financier. De son côté, l'Etat s'engage à apporter une contribution financière au recrutement par l'employeur de chaque jeune en emploi d'avenir, à hauteur de 75 % du SMIC horaire brut.

#### Article 6 – Tutorat des bénéficiaires en emplois d'avenir

Un tuteur doit être mobilisé pour accompagner de manière personnalisée chaque jeune recruté en emploi d'avenir.

Les actions suivantes sont dans le cadre du tutorat:

- accompagner dans la prise de poste
- savoir observer, analyser et proposer des remédiations aux problèmes rencontrés
- Identifier les compétences et les lacunes du jeune relatives au poste occupé
- conseiller pour acquérir des réflexes professionnels

Les employeurs pourront également solliciter les CREPS pour le développement d'une offre de formation adaptée sur la fonction tutorale. Les conseillers techniques sportifs (CTS) pourront également accompagner les personnes qualifiées en matière de tutorat.

Pour accompagner le dispositif, les commissions territoriales du CNDS sont invitées à accorder une attention particulière aux demandes initiées dans le cadre de cet accord.

Compte tenu des exigences du dispositif (mise en place d'un tuteur auprès de chaque jeune recruté, mise en œuvre d'un parcours de formation), il est important de veiller, notamment pour les associations de moins de 2 salariés, à ce que le tutorat soit organisé et suivi par le responsable de l'association.

Le tutorat par les bénévoles exige que les conditions suivantes soient remplies :

- compétences de nature professionnelle affirmées,
- formation du tuteur bénévole validée par la structure,
- disponibilité effective, régulière et continue auprès du jeune.

#### Article 7 – Suivi personnalisé des bénéficiaires en emplois d'avenir

Le suivi personnalisé professionnel et, le cas échéant, social des bénéficiaires en emploi d'avenir est sous la responsabilité du prescripteur (Mission locale ou Cap Emploi).

Pour préparer la signature de l'emploi d'avenir, le prescripteur ou son délégataire élabore le diagnostic de la situation du jeune bénéficiaire et accompagne l'employeur et le jeune dans la construction du plan d'insertion et de qualification associé à l'emploi d'avenir.

Il réalise avec le jeune et l'employeur des entretiens réguliers, pendant la phase d'intégration et de stabilisation, et tout au long de l'emploi d'avenir. Selon les besoins et à tout moment, il peut être sollicité par le jeune ou l'employeur pour un sujet ayant trait au projet professionnel du jeune ou une difficulté rencontrée dans le cadre de l'emploi.

Un bilan relatif au projet professionnel du jeune et à la suite donnée à l'emploi d'avenir est réalisé deux mois avant l'échéance de l'aide à l'insertion professionnelle. Seront évoquées lors de cet entretien la perspective de pérennisation de l'emploi ou les perspectives de formation pour le jeune à l'issue de son emploi d'avenir.

#### Article 8 – Reconnaissance des compétences acquises

L'employeur s'engage, à l'échéance de l'aide à l'insertion professionnelle relative à l'emploi d'avenir, à délivrer au jeune un document permettant de reconnaître les compétences acquises pendant l'emploi d'avenir.

A cette fin, l'employeur et l'organisme de formation ou l'établissement d'enseignement mentionnent dans une attestation de formation et d'expérience professionnelle les compétences acquises dans le cadre des formations effectuées, associées à l'activité professionnelle du jeune. Le modèle disponible sur internet <http://europass.cedefop.europa.eu/fr/home> peut être utilisé à cet effet.



L'employeur s'engage à mobiliser les moyens nécessaires pour qu'à l'issue de l'emploi d'avenir, le jeune accède à une forme de reconnaissance des compétences acquises, par exemple une action de validation des acquis de l'expérience visée par l'article L.6411-1 du code du travail, dont la préparation aura pu être effectuée pendant l'emploi d'avenir.

#### Article 9 – Diffusion des engagements

Le ministère diffusera les engagements pris dans la présente convention à l'ensemble de ses services.

La Fédération diffusera les engagements de la présente convention auprès de ses membres de manière à faciliter la conclusion des emplois d'avenir.

Dans cette optique, des regroupements territoriaux interrégionaux à destination des dirigeants bénévoles de l'ensemble du réseau fédéral seront organisés au cours de l'année 2014.

### **Titre 3 – Soutien, suivi et évaluation**

#### Article 10 – Acteurs mobilisables

La Fédération et ses membres pourront être accompagnés par un opérateur du Service Public de l'Emploi Local (SPEL) tel qu'une mission locale ou une agence Pôle emploi pour la définition des offres d'emploi ouvertes aux bénéficiaires des emplois d'avenir.

La Fédération et ses membres pourront également solliciter les services des Dispositifs Locaux d'Accompagnement (D.L.A.).

De même, ils pourront faire appel aux Directions régionales de la jeunesse, des sports et de la cohésion sociale (DRJSCS), aux Directions départementales de la cohésion sociale (DDCS), aux Directions départementales de la cohésion sociale et de la protection des populations (DDCSPP), aux Délégués départementaux à la vie associative (DDVA), aux Missions d'accueil et d'information des associations (MAIA).

Ils pourront également s'adresser aux relais traditionnels de soutien à la vie associative : les structures territoriales du CNOSF, les Centres de Ressources d'Information pour les Bénévoles (CRIB), les associations « profession sport et loisirs», les syndicats d'employeurs (CNEA, CoSMoS) qui sont autant de ressources pouvant être mobilisées par les structures dans le soutien à la fonction « employeur».

Les établissements publics nationaux sous tutelle du ministère pourront apporter à l'employeur, leur savoir-faire et leur expérience en matière d'identification et de positionnement des jeunes éligibles, d'ingénierie de parcours adaptés, d'offre de formation et de tutorat.



Conformément aux dispositions de la circulaire DS/DSC3/DJEPVAB2/DGEFP/2013/12 du 11/01/2013, les services du ministère peuvent s'appuyer sur les compétences des CTS dans l'identification des jeunes éligibles et l'accompagnement des tuteurs ainsi que des structures employeuses affiliées à la fédération.

Enfin, conformément aux dispositions de l'avenant de la convention-cadre Etat/CNOSF du 15/02/2013 et aux dispositions de la circulaire précitée, l'État s'engage à étudier les demandes d'aide à la consolidation ou à la création de postes d'accompagnateurs au sein de la Fédération et de ses membres que le CNOSF lui soumettra.

#### Article 11 – Pilotage et suivi de la convention

La Fédération s'engage à transmettre aux services centraux du ministère chargé des sports un bilan annuel (Annexe 1) relatif aux emplois d'avenir recrutés par ses structures. Ce bilan porte notamment sur le nombre de recrutements réalisés, les modalités d'actions de formation effectivement mises en œuvre et l'insertion professionnelle des jeunes recrutés.

Un comité de suivi pourra être réuni annuellement avec les fédérations signataires.

#### Article 12 – Durée – résiliation – modification

La présente convention est en vigueur pour des recrutements réalisés jusqu'au 31 décembre 2014.

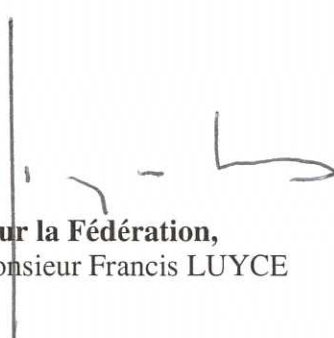
Elle est renouvelable jusqu'à la fin du dispositif des emplois d'avenir.  
Elle peut être modifiée par avenant, avec l'accord des parties signataires.

Fait à ..... le 16 janvier 2014,

**Pour l'État,**  
Madame Valérie FOURNEYRON



Ministre des sports,  
de la jeunesse  
de l'éducation populaire  
et de la vie associative



**Pour la Fédération,**  
Monsieur Francis LUYCE

Président de la FFN



## Annexe 1

### Suivi statistique des emplois d'avenir (EA) par la fédération

#### - Données annuelles au 31 décembre de l'année A -

*Il s'agit d'une collecte de données à réaliser par la Fédération. Les quatre données majeures sont soulignées dans le texte.*

L'objectif du suivi statistique est d'apporter un éclairage utile au pilotage du dispositif, à travers la connaissance du public concerné et de son évolution, à travers l'analyse des réussites des parcours de formation et de l'insertion professionnelle. Plus largement le suivi statistique participe à la réflexion sur l'aide à la qualification et l'insertion de publics en difficulté.

La fédération établit chaque année un bilan statistique de suivi des signatures et fins de contrats EA pour le périmètre la concernant. Le bilan sera transmis au MSJEPVA. Les données de ce bilan sont les suivantes.

#### A - Contrat EA signés au cours de l'année A

- Volume des contrats signés au cours de l'année
- Ventilation des jeunes bénéficiaires selon leur diplôme de formation initiale :
  - o sans diplôme ou brevet des collèges,
  - o CAP-BEP ou autre diplôme de niveau V,
  - o niveau bac
  - o bac ou équivalent ou diplôme supérieur au bac.
- Ventilation des contrats de travail par
  - o nature : CDD (durée) / CDI
  - o temps de travail (plein/partiel)
  - o code ROME (métier)
  - o qualification visée

#### B- Jeunes sortis d'un EA au cours de l'année A

- Volume des contrats interrompus au cours de l'année
- Ventilation des jeunes sortis d'un EA :
  - o selon le motif de sortie : démission, fin du CDD, autre
  - o selon les formations suivies pendant l'EA : pré-qualification, BAFA/BAFD, formation certifiante : CQP, titre fédéral, BAPAAT, BPJEPS, autre
  - o selon la situation à la sortie du contrat EA : maintien chez l'employeur (CDI, CDD, emploi aidé), changement d'employeur, reprise d'une formation, demandeur d'emploi...

**Nota : un tableau Excel type sera diffusé par courriel**

## Fédération Française de Natation Fiches de postes types Emplois d'Avenir

### A. Emploi d'Avenir profil « missions administratives »

#### 1. AGENT D'ACCUEIL

##### Finalité

Effectue les opérations d'accueil et d'information auprès du grand public et des licenciés dans un souci constant de valoriser l'image et l'identité de la Fédération.

##### Définition

Emploi d'exécution étroitement lié aux activités d'accueil, d'orientation et d'information nécessitant une grande disponibilité et réactivité face à des demandes diversifiées.

##### Autonomie et responsabilité

Placé sous la responsabilité hiérarchique du Président.

Sous la responsabilité fonctionnelle du responsable (élu ou salarié) des services administratifs.

Effectue ses diverses tâches selon des procédures définies ou selon des instructions précises.

Doit souvent faire preuve d'initiative et de précision lors des relations téléphoniques.

##### Activités

Il assure l'accueil téléphonique et physique du public :

- Répond aux questions relatives à l'institution et à l'organisation de la structure,
- Transmet des appels aux interlocuteurs concernés,
- Distribue de la documentation générale et technique,
- Oriente les visiteurs,
- Accueille les réunions institutionnelles.

Il effectue des opérations simples de secrétariat :

- Frappe,
- Photocopie,
- Traitement du courrier : arrivée, enregistrement, départ,
- Réponses aux courriers électroniques,
- Tenue des plannings des salles de réunions,
- Réalisation de mailings.

Il contribue à la fonction documentaire :

- Diffusion d'informations auprès des demandeurs : municipalités, associations, personnes,...
- Collecte d'informations pour la mise à jour du site internet,
- Collecte d'informations pour la mise à jour des dépliants,
- Gestion de la photothèque, en lien avec la documentaliste,
- Revue de presse.

### *Activités spécifiques*

Travaux de magasinage : gestion des stocks, réception des livraisons, étiquetage, des produits, petit entretien des locaux

### **Compétences requises**

Connaissance de la FFN, de son organisation, des services, des acteurs institutionnels.

Connaissance des matériels et des techniques de communication : standard téléphonique, Internet,

### *Savoir-faire techniques et relationnels :*

Savoir accueillir des personnes et/ou des groupes. Compréhension de documents techniques.

Maîtrise des outils de bureautique et de communication. Connaissance des principaux logiciels : traitement de texte, tableur, Internet...

### *Qualités et aptitudes :*

Qualités relationnelles : sens de l'accueil, amabilité, sens de l'écoute, recul et discernement.

Dynamisme, réactivité, initiatives.

Sens de l'organisation et des priorités, ponctualité, disponibilité.

Polyvalence, confidentialité, discrétion, diplomatie, psychologie.

### **Proposition de classement dans la grille d'emploi de la CCNS :**

**Autonomie = 1/ 2**

**Responsabilité = 1**

**Technicité = 1**

**Proposition de classement CCNS = Groupe 1**

## **2. AIDE COMPTABLE**

### **Finalité**

Contribue à la tenue de la comptabilité de la structure afin d'en garantir l'équilibre et la conformité avec la législation et les règles de la comptabilité privée.

### **Définition**

Emploi administratif d'exécution

### **Autonomie et responsabilité**

Placé sous la responsabilité hiérarchique du Président.

Sous la responsabilité fonctionnelle du Trésorier (et/ou du comptable et/ou du responsable administratif et financier), l'aide-comptable exécute son travail en application de consignes précises qui lui sont données et selon le respect des procédures.

### **Activités**

Il aide à l'exécution du budget en charges et produits :

- Centralisation des commandes (engagements),
- Préparation des mandatements et titres de recette,
- Saisie des factures et des mandats,
- Contrôle des factures.



#### *Activités spécifiques*

Aide à la tenue et au suivi d'un tableau de bord comptable.

#### **Compétences requises**

Connaissance de base des règles de la comptabilité privée et de la législation fiscale.

#### *Savoir-faire techniques et relationnels :*

Comptabilité privée. Outils de bureautique : logiciels de base (traitement de texte et tableurs) et logiciels comptables.

#### *Qualités et aptitudes*

Organisation, rigueur. Respect des délais. Discrétion, respect de la confidentialité.

#### **Proposition de classement dans la grille d'emploi de la CCNS:**

**Autonomie = 1,2**

**Responsabilité = 1**

**Technicité = 1**

**Proposition de classement CCNS = Groupe 1**

Evolution possible vers un emploi de comptable.

### **3. SECRETAIRE ADMINISTRATIF**

#### **Finalité**

Effectue les opérations de transmission et traitement des informations, nécessaires à la bonne marche du service et à ses relations internes et externes.

#### **Définition**

Emploi d'exécution d'opérations administratives étroitement liées à la fonction du service auquel est rattaché le secrétaire.

#### **Autonomie et responsabilité**

Placé sous la responsabilité hiérarchique du Président. Sous la responsabilité fonctionnelle du Secrétaire Général (et/ou du responsable des services administratifs).

Effectue ses diverses tâches selon des procédures établies ou selon des instructions précises, en tenant compte des délais et échéances.

#### **Activités**

Effectue les opérations classiques de secrétariat :

- Frappe, photocopie, archivage, ouverture et affectation du courrier du service, préparation des éléments de réponse, rédaction de correspondance simple, filtrage des appels téléphoniques, organisation des déplacements, gestion des fournitures de bureau, mise à jour des bases de données, des fichiers, prise de notes des réunions d'équipe, comptes rendus de réunions, gestion des mails, relations interface avec interne et externe, accueil des visiteurs institutionnels.

Contribue à la circulation de l'information dans le service :

- Reçoit et collecte les différentes informations destinées au service,
- Assure d'elle-même ou selon les consignes particulières leur ventilation,

- Reçoit les appels téléphoniques et les transmet à leur destinataire en respectant les consignes de filtrage,
- Peut être amené à formuler une réponse lorsque la demande est simple.

Prend en charge l'organisation matérielle des activités du service :

- Suit le planning des rendez-vous et des réunions de travail,
- Prépare et organise les différentes réunions institutionnelles : convocations, préparation des dossiers préalables, réservation des salles, réception des participants...
- Assure la permanence du service lors de l'absence de ses membres.

#### *Activités spécifiques*

Assure le suivi de dossiers précis liés aux activités des élus et salarié(s) de la structure.

Assure l'accueil du public et des stagiaires.

Assure l'enregistrement des résultats sportifs.

#### **Compétences requises**

Connaissance de la structure, de son organisation, des commissions, des acteurs institutionnels.

Connaissances spécifiques selon les dossiers traités (comptabilité, protocole de classement).

#### *Savoir-faire techniques et relationnels :*

Qualités rédactionnelles. Organisation, anticipation, planification, programmation

Maîtrise des outils de bureautique et de communication: connaissance des principaux logiciels de traitement de texte, tableur,...

Maîtrise des applications informatiques spécifiques de la FFN (Extranet ...)

#### *Qualités et aptitudes :*

Qualités relationnelles, sens de l'écoute, diplomatie, psychologie, patience.

Sens de l'organisation, respect des délais, sens des priorités.

Réactivité, initiative, confidentialité, discrétion.

#### **Proposition de classement dans la grille d'emploi de la CCNS:**

**Autonomie = 1,2**

**Responsabilité = 1,2**

**Technicité = 1,2**

**Proposition de classement CCNS = Groupe 1 ou 2**

## **B. Emploi d'Avenir profil « missions sportives »**

### **1. ANIMATEUR SPORTIF DE CLUB**

#### **Finalité**

Anime et enseigne la natation à destination de différents groupes : école de l'eau, poussins, benjamins, loisirs, adultes et participe au développement et à la promotion du club.

#### **Définition**

Emploi de terrain au contact des licenciés du club, parents et bénévoles du club ; il initie et enseigne la natation et ses activités à divers publics.

### **Autonomie et responsabilité**

Placé sous la responsabilité hiérarchique du Président.

Sous la responsabilité fonctionnelle du responsable sportif du club (élu ou salarié), il exécute des tâches inhérentes aux activités préalablement définies.

### **Activités**

Il enseigne et encadre des séances d'apprentissage de la natation.

Il propose et anime des séances pour les débutants.

Il anime les activités de la natation auprès de publics spécifiques (aquagym, loisirs, ...).

### *Activités spécifiques*

Il participe aux actions de promotion et de développement du club (journée portes ouvertes, tests passeport de l'eau, ...)

Il aide l'entraîneur principal à l'encadrement de séances et exercices spécifiques.

Il entretient le matériel du club et gère la logistique des équipements sportifs (matériels de chronométrage, ...).

Il participe à la vie associative du club.

### **Compétences requises**

Etre titulaire ou en cours d'acquisition des diplômes de secourisme et d'encadrement sportif, en conformité avec les prérogatives octroyées :

- PSE 1
- BNSSA
- BPJEPS AAN

### *Savoir-faire techniques et relationnels :*

Savoir préparer des séances d'animation et d'initiation. Savoir s'adapter à différents publics.

Savoir faire preuve de pédagogie et de capacités relationnelles dans les situations d'encadrement.

Savoir utiliser les outils de bureautique et de communication : traitement de texte, tableur, présentation.

### *Qualités et aptitudes :*

Organisation, disponibilité, dynamisme, sens du contact et de la relation, capacité d'écoute.

### **Proposition de classement dans la grille d'emploi de la CCNS :**

**Autonomie = 2/ 3**

**Responsabilité = 2/ 3**

**Technicité = 2/ 3**

**Proposition de classement CCNS = Groupe 2 ou 3**

## **Annexe 27**

**Note d'opportunité du 27 mai 2013 de l'INFAN concernant la stratégie  
de professionnalisation de la FFN**





## Note d'opportunité concernant la stratégie de professionnalisation de la FFN



> INFAN - Catherine ARRIBE  
Responsable Administrative et Pédagogique  
Lundi 27 mai 2013

### 1. Contexte

---

- Fort du succès sportif rencontré aux Jeux Olympiques de Londres 2012 et de l'engouement suscité par les médias et le grand public, la FFN poursuit sa dynamique de croissance avec une augmentation de près de 15% de licenciés à la rentrée sportive 2012- 2013.
- Pour engager une structuration efficiente et optimiser le développement des clubs, des comités départementaux et des comités régionaux, la FFN a la volonté d'accompagner ses structures fédérales dans leur processus de professionnalisation.
- Le déploiement des nouvelles politiques ministérielles et des dispositifs d'aides en matière d'emplois représentent une réelle opportunité à saisir pour améliorer l'encadrement des activités associatives ainsi que le fonctionnement et la gestion des structures fédérales de la Natation.

### 2. Enjeux

---

- Développer la professionnalisation du réseau fédéral via la création d'emplois structurants, le développement des activités et des compétences des acteurs (dirigeants et salariés).
- Structurer le réseau fédéral, créer davantage de liens et de maillage territorial entre la Fédération, les comités régionaux, les comités départementaux et les clubs.
- Optimiser le déploiement et la mise en œuvre du projet fédéral à travers la création d'un réseau national d'experts « agents de développement », relais et garants de la politique fédérale dans les territoires
- Positionner et intégrer le déploiement des « Emplois d'Avenir » dans le cadre de la stratégie de professionnalisation de la FFN

### 3. Objectifs généraux

---

- Doter chaque structure fédérale de l'emploi le plus adapté à sa situation en sollicitant le dispositif d'aides à l'emploi le plus approprié aux besoins et moyens identifiés des structures.
- Profiter des politiques ministérielles d'emploi pour créer des postes à moindre coût en bénéficiant des aides financières octroyées dans le cadre de ces contrats et/ou dispositifs d'Etat.
- Créer à moyen et long terme des emplois pérennes et viables financièrement.

### 3. Objectifs spécifiques

---

- Engager un dispositif de contractualisation fédéral avec les comités régionaux et dans ce cadre, initier dans chaque comité régional la création d'un emploi d'agent de développement régional
- Permettre le déploiement des Emplois d'Avenir dans les clubs et les comités départementaux, en s'appuyant sur les postes d'agents de développement régionaux créés qui seront chargés de piloter le déploiement du dispositif dans leur territoire.

#### **4. La stratégie de professionnalisation de la FFN – Le plan d’actions fédéral**

---

##### 4.1 Positionner le comité régional comme point d’appui incontournable de la stratégie de professionnalisation fédérale

Pour permettre le déploiement et la mise en œuvre du projet fédéral dans les territoires, la fédération doit structurer son réseau fédéral et être capable de s’appuyer sur ses différentes entités pour rayonner localement et faire appliquer son plan d’actions.

Dès lors, chaque structure fédérale doit jouer un rôle précis et apporter sa contribution dans le cadre d’une dynamique de travail collective.

C’est l’addition du travail mené en complémentarité et en concertation par l’ensemble des structures fédérales (de la fédération aux clubs, en passant par les comités régionaux et départementaux) qui permettra d’atteindre les objectifs définis dans le cadre du projet fédéral.

Dans ce contexte, il est essentiel de positionner les comités régionaux comme étant de véritable instance de coordination et de relais de la politique fédérale.

Pour schématiser, on pourrait considérer que les comités régionaux fonctionnent « en miroir » de la fédération, à ce titre, ils sont les interlocuteurs privilégiés de la fédération.

A partir de ce postulat, l’activité des comités régionaux devraient essentiellement s’articuler autour de missions de coordination, d’appui, de conseils et d’accompagnement des comités départementaux et des clubs autour de missions telles que l’aménagement et l’animation du territoire, les questions liées aux équipements, à la formation, à l’emploi, à l’accès au haut niveau, la définition et le pilotage de stratégies de développement, la signature et l’activation de partenariats et tous ce qui tournent autour des médias et de la politique événementielle.

Pour permettre aux comités régionaux de pleinement remplir ces missions, ils doivent posséder en interne des ressources humaines adéquates répondants en particulier au profil d’agent de développement.

Si tel n’est pas le cas, l’objectif de la fédération à court terme, est de permettre à tous les comités régionaux, de se doter, à minima d’un poste d’agent de développement.

##### 4.2 Le lancement d’une enquête nationale « emplois »

L’objectif de cette enquête est de faire un état des lieux pour connaître la nature et le type d’emplois existants dans les comités régionaux, départementaux et les clubs afin de connaître le niveau de professionnalisation du réseau fédéral de la natation et ainsi mieux cibler les besoins.

Par ailleurs, à ce jour, la fédération ne dispose d’aucunes données fiables en la matière d’où l’intérêt d’un tel recensement.

Cette enquête nous permettra également de mesurer le niveau d’employabilité du réseau fédéral de la natation en questionnant les projets de création d’emplois et de manière générale d’identifier les débouchés professionnels liés aux activités de la natation.

A noter qu’une telle enquête servira également pour rédiger les notes d’opportunités dans le cadre des dossiers de demande d’habilitation DEJEPS et DESJEPS.

Voir questionnaires - enquête en annexe 1.

- Enquête de recensement des emplois au sein des comités régionaux et départementaux de Natation
- Questionnaire emploi spécifique club

#### 4.3 La création des emplois d'agents de développement dans les comités régionaux

Pour permettre aux comités régionaux de pleinement jouer leur rôle d'instance de coordination et de relais de la politique fédérale, la fédération doit encourager et inciter les comités régionaux à créer des postes d'agent de développement.

Pour cela, la mise en œuvre d'une stratégie d'accompagnement est nécessaire, à travers :

1. La mise en œuvre d'un travail mené en étroite collaboration avec les comités régionaux pour :
  - Retravailler et réajuster le projet de développement du comité régional pour déterminer les besoins d'emploi et rechercher l'adéquation du projet de développement et le profil de poste,
  - Définir la fiche de poste du salarié (missions, compétences, positionnement dans la structure, ...)
  - Elaborer le plan de financement de l'emploi et étudier les pistes de consolidation et de pérennisation de l'emploi,
  - Accompagner le comité régional dans les démarches de recherches de financement complémentaires de l'emploi en rencontrant les partenaires institutionnels
  - Conseiller lors des entretiens d'embauche, du recrutement et la mise en place de la CCNS
  - Mettre à disposition des outils de GRH (emploi du temps, suivi des heures, entretiens annuels d'évaluation,...)
  - Informer et former les dirigeants employeurs : mise en œuvre de sessions de formations spécifiquement dédiés aux besoins des employeurs. Voir annexe 2
  - Mettre à disposition des guides méthodologiques expliquant la fonction employeur

Les spécificités liées au fonctionnement, moyens et ressources de chacun des comités régionaux obligent la mise en œuvre d'un travail et suivi individualisé.

Des déplacements réguliers dans les comités régionaux ainsi que l'organisation de regroupements nationaux et/ou interrégionaux sont à prévoir pour expliquer les démarches et construire les stratégies de développement régionales.

2. La mise en œuvre d'un dispositif de contractualisation fédérale avec les comités régionaux

Pour encourager les comités régionaux à s'engager dans la création d'emplois « agents de développement » et à travers ces emplois, à déployer le projet fédéral dans leur territoire, la mise en place d'un dispositif de contractualisation avec les comités régionaux pourrait être un très bon moyen, un très bon levier d'actions.

Effectivement, l'idée serait que la FFN participe au financement du coût des emplois « d'agents de développement régionaux ».

En contrepartie de cette participation financière fédérale, les comités régionaux devront dédier une partie du temps de travail de leur agent de développement, à la mise en œuvre et à la conduite de projets fédéraux, tel que défini dans un cahier des charges qui leur sera soumis.

Le temps de travail de l'agent de développement régional mis à disposition auprès de la fédération sera calculé en fonction du prorata du financement fédéral par rapport au coût du poste global.

Afin d'harmoniser l'ensemble des emplois créés dans les comités régionaux et assurer d'une véritable cohérence nationale, un cahier des charges sera rédigé pour préciser les modalités :

- de construction et de montage de l'emploi (le profil des emplois à créer),
- de financement du poste (montant et durée de l'aide fédérale et conditions de pérennisation de l'emploi),
- de définition de la fiche de poste (description des missions à réaliser, positionnement de l'emploi dans la structure, compétences à maîtriser et profil préconisé)

Des adaptations pourront être proposées en fonction des spécificités des comités régionaux.

Pour inciter les comités régionaux à s'engager dans ce dispositif, il est recommandé que le montant de la participation financière fédérale représente un % significatif du coût du poste chargé (1/3 du coût du poste serait conseillé).

Des simulations de coût de poste seront réalisées afin d'affiner au mieux les montants de prise en charge fédérale.

Cette participation financière fédérale devrait légitimer et positionner encore davantage la fédération auprès des comités régionaux et être un véritable moyen d'actions pour les amener à collaborer et à travailler dans la logique du projet fédéral.

Enfin, l'objectif de l'accompagnement fédéral, qui sera proposé aux comités régionaux à travers la recherche d'aides complémentaires pour financer les emplois via les dispositifs d'Etat (Plan Sport Emploi auprès de la DRJS) et/ou, les dispositifs des Conseils Régionaux (Emploi Tremplin) est de faire en sorte que le résiduel du poste à financer soit le plus faible possible pour l'employeur.

Il est effectivement préférable pour favoriser l'engagement des comités régionaux dans la démarche de création des emplois que la part « employeur » à financer soit la plus minime possible.

Mais aussi, pour envisager une pérennisation de ces emplois plus « sereine » en anticipant la baisse dégressive des aides financières octroyées.

Enfin, il est impératif d'évaluer la plus-value apportée par la création de ces emplois et identifier l'impact du travail mené dans les territoires en termes de développement et de structuration.

Un contrat de développement serait signé entre la Fédération et les comités régionaux désireux de s'engager dans le dispositif de contractualisation. Ces contrats seraient signés pour une olympiade soit une durée de 4 ans.

Dans ce contrat, des engagements réciproques seraient pris à travers la définition d'indicateurs de suivi du développement des activités fédérales tels que :

- La progression du nombre de licenciés année n par rapport à l'année n-1:
- Le nombre de clubs créés année n par rapport à l'année n-1:
- Le nombre de personnes formées année n par rapport à l'année n-1:
- Le nombre d'emplois créés et notamment le nombre d'Emplois d'Avenir :
- La progression du nombre de clubs labellisés ENF :
- La progression du nombre de clubs labellisés NFS :
- Autres indicateurs de développement à identifier ...

Le choix des critères de contractualisation est important dans le sens où ils vont conditionner la nature des actions de développement qui seront menées par les comités régionaux.

Ces critères doivent donc impérativement refléter le projet fédéral et être en adéquation avec les objectifs de développement fédéraux.

A travers ces critères et en fonction de la stratégie de développement optée, les comités régionaux pourront choisir eux même les critères sur lesquels ils souhaitent se positionner et ils définiront eux même leurs objectifs de développement à atteindre durant l'olympiade.

Pour chaque critère, une grille de résultats sera élaborée en identifiant des niveaux de progression et chaque niveau correspondra à un montant financier. Ces grilles seront les mêmes pour tous les comités régionaux.

Chaque année, un bilan d'étape sera mené en concertation avec le comité régional pour mesurer le travail réalisé et l'état d'avancement des projets à l'aide des grilles de résultats.

En fonction des résultats atteints à chaque critère, une somme forfaitaire sera déterminée, la somme globale à verser au comité régional sera égale à l'addition des sommes forfaitaires de tous les indicateurs de développement.

Cette somme correspondra à la contribution financière de la fédération pour financer l'emploi d'agent de développement régional concernant l'année n+1.

A noter que pour la première année de mise en œuvre du dispositif de la contractualisation, l'aide fédérale à l'emploi qui sera versée au comité régional ne sera pas conditionnée à l'atteinte d'objectifs de développement mais considérée comme étant une aide « coup de pouce », une aide fédérale incitatrice pour déclencher l'engagement des comités régionaux et les faire adhérer au dispositif de la contractualisation.

C'est à l'issue de la première année de fonctionnement et d'engagement dans le dispositif de la contractualisation que l'activité des comités régionaux sera évaluée via les grilles de résultats.

Et donc que le montant de l'aide fédérale à l'emploi versée aux comités régionaux sera dépendant et conditionné aux résultats de développement atteints par le comité régional.

Les bilans d'étapes annuels permettront de suivre l'activité des comités régionaux, de pouvoir les accompagner et les conseiller et si besoin, de réajuster les plans d'actions régionaux.

A ce titre, la fédération joue pleinement son rôle de conseil et de soutien auprès de son réseau fédéral.

Enfin, à travers le dispositif de la contractualisation fédérale, l'objectif à terme est de créer le Livre Blanc de la Natation en identifiant des tableaux de bords, des tableaux de suivi de l'activité fédérale et ainsi disposer d'un outil pertinent pour établir et mieux anticiper la stratégie de développement fédéral.

## **7. Le déploiement des « Emplois d'Avenir » : la stratégie fédérale mise en œuvre**

---

La stratégie fédérale de déploiement des « Emplois d'Avenir » repose sur 3 actions à mener dans une logique de complémentarité :

1. La création du réseau national des agents de développement régionaux dans le cadre de la mise en œuvre du dispositif de la contractualisation fédérale.

La création d'emplois d'agents de développement dans les comités régionaux est un pré requis, une condition indispensable au déploiement des Emplois d'Avenir. Effectivement, dans un souci d'efficacité et proximité, il est préférable de s'appuyer sur un réseau local pour réaliser ce travail qui demande une bonne connaissance du terrain et des contacts réguliers et suivis avec les clubs.

La mission de déploiement des Emplois d'Avenir fera partie intégrante des activités décrites dans les fiches de postes des emplois d'agents de développement régionaux et sera définie comme étant une mission nationale fédérale prioritaire.

2. Expérimentation de la stratégie fédérale de déploiement – phase de test

Afin d'aider au mieux les agents de développement régionaux à accomplir leur mission d'accompagnement à la création des « Emplois d'Avenir » dans les comités départementaux et les clubs, la fédération proposera une démarche de travail et mettra à disposition les outils méthodologiques. Il s'agira essentiellement de documents techniques, de type fiches pratiques.

Une méthodologie de travail sera dans un premier temps testée dans une région à titre expérimental. Cette expérience permettra la modélisation d'une démarche méthodologique et la rédaction d'un guide visant à expliquer les démarches pas à pas.

Puis, ce guide sera diffusé et mis à disposition auprès de l'ensemble des agents de développement régionaux.



Pour une meilleure appropriation et lisibilité du travail à réaliser, un séminaire national regroupant les CTS régionaux coordonnateurs, l'ensemble des agents de développement régionaux et leurs élus dirigeants respectifs sera organisé afin d'expliquer les enjeux de développement, l'utilisation du guide méthodologique, le travail à réaliser, ...

### 3. La stratégie fédérale de déploiement des « Emplois d'Avenir »

#### 3.1 Identification de profils- métiers pouvant répondre aux prérogatives des « Emplois d'Avenir » :

- Missions d'encadrement des activités de la natation :  
Recrutement de jeunes répondants aux conditions d'éligibilité des « Emplois d'Avenir » et déjà sensibilisés aux activités de la natation possédant au moins un brevet fédéral (ou le BNSSA), dont les missions s'articuleront autour de :
  - L'animation, l'initiation des activités de la natation
  - L'enseignement des activités de la natation
- Missions administratives et logistiques :  
Recrutement de jeunes répondants aux conditions d'éligibilité des « Emplois d'Avenir » et dont les missions s'articuleront autour de :
  - Tâches administratives simples à exécuter (accueil du public, courriers, mise à jour et établissement de planning d'activités du club, gestions de convocations et de résultats sportifs, site Internet,...) et
  - Tâches logistiques (gestion du matériel sportif, gestion des déplacements,...).

Note : Afin d'être en capacité de créer des emplois à temps plein dans les clubs– 35h hebdomadaire, les missions octroyées aux salariés devront combinées encadrement (avec un tuteur), administratif et logistique + les temps de formation.

#### 3.2 Identification des parcours de formation à proposer pour qualifier les jeunes recrutés dans le cadre des « Emplois d'Avenir » :

L'enjeu consistera à accompagner le jeune dans son parcours de qualification et lui permettre d'acquérir un diplôme d'enseignement ou d'animation des activités de la natation c'est à dire à minima un BPJEPSAAN.

Le parcours de formation type envisagé pour permettre à des jeunes d'accéder à un premier emploi dans le monde de la natation :

- Prospection dans les clubs pour recruter des jeunes nageurs âgés de 16 à 25 ans, déjà sensibilisés à la natation (puisque licenciés dans un club), non qualifiés (possibilité de qualification Bac + 3 si ce sont des jeunes issus d'une zone prioritaire) et en recherche d'emploi
- Amener les jeunes à passer le BNSSA puis les Brevets Fédéraux 1 et 2 degré
- Pour finir avec le BPJEPS AAN, en validant les 3 UC manquantes, le BF2 octroyant 7 UC sur les 10 du BPJEPS AAN.

Deux ans de formations seront nécessaires pour valider ce parcours de formation.  
A noter qu'en fonction des profils recrutés, d'autres parcours de formation complémentaires pourront être proposés dans les domaines du secrétariat, de la gestion, et de l'informatique.

Les clubs déjà employeurs seront prioritairement ciblés puisque la présence d'un tuteur expérimenté est obligatoire pour accompagner et suivre le jeune dans son parcours de qualification.

### 3.3 Identification des structures fédérales potentiellement intéressées par la création d'un « Emploi d'Avenir » :

- Rédaction d'un courrier type et proposition aux Présidents de comités régionaux pour leur permettre de recenser dans leur territoire le nombre de clubs et de comités départementaux souhaitant s'engager dans la démarche de création d'un Emploi d'Avenir.
- Diffusion du guide de l'employeur des « Emplois d'Avenir » édité par le ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation Professionnelle et du Dialogue Social
- Au niveau fédéral :
  - Recensement cartographique national des clubs localisés dans des ZUS
  - Identification des structures locales d'insertion pouvant accompagner les clubs : Pôle Emploi et Mission Locale et envoi des coordonnées aux agents de développement régionaux
  - Etude des possibilités de signer une convention, un partenariat avec le Conseil National des Missions Locales.

### 3.4 Mise en œuvre d'un accompagnement fédéral individualisé réalisé par les agents de développement régionaux pour aider les clubs à créer des « Emplois d'Avenir »

- Rencontre avec les clubs recensés et prise de connaissance des projets de création d'Emploi d'Avenir
- Vérification de la faisabilité et pertinence des projets de création d' « Emplois d'Avenir » dans les clubs recensés en veillant :
  - Au niveau de structuration du club,
  - A la formalisation d'un projet de développement du club,
  - A la présence d'un tuteur expérimenté et disponible,
  - A la viabilité financière de l'emploi,
  - A la capacité de l'association à pérenniser l'emploi
  - A la capacité des dirigeants bénévoles du club à endosser la fonction d'employeur
- Accompagnement du club dans les différentes phases de gestion des ressources humaines : proposition d'une fiche de poste type, conseils pour le recrutement des jeunes avec possibilité d'assister à l'entretien d'embauche, ...
- Aide à la construction d'un parcours de formation spécifiquement adapté au profil du jeune recruté
- Rencontre et étude du projet avec les structures locales d'insertion
- Embauche des jeunes en « Emplois d'Avenir »
- Retour d'informations auprès de la Fédération
- Suivi et contacts réguliers des clubs
- Collaboration avec les ERFAN pour étudier les possibilités d'organiser des sessions de formations spécifiques aux Brevets Fédéraux 1 et 2 degré pour les jeunes recrutés en « Emplois d'Avenir ».

### 3.5 Mise en œuvre d'un accompagnement fédéral réalisé par le poste d'accompagnateur fédéral pour aider les agents de développement régionaux à accomplir leur mission

- Organisation d'un séminaire national regroupant les CTS régionaux coordonnateurs, l'ensemble des agents de développement régionaux et leurs élus dirigeants respectifs afin d'expliquer les enjeux de développement, l'utilisation du guide méthodologique, le travail à réaliser, ...
- Conception et mise à disposition d'outils méthodologiques de gestion des ressources humaines à destination des clubs (fiche de poste type, fiche conseils sur comment conduire un entretien d'embauche ?, ...)
- Diffusion des guides « Emplois » du CNAR Sport
- Mise en œuvre de formations des dirigeants bénévoles à destination des dirigeants employeurs de clubs (management et gestion des ressources humaines, application de la CCNS, ...)
- Mise en œuvre de sessions de formations continues des agents développement régionaux et construction d'outils de travail mutualisés et répondants aux besoins identifiés
- Signature d'un accord-cadre avec le Ministère des Sports pour officialiser l'engagement de la FFN et préciser les modalités d'engagement (nombre d'emplois, type d'emplois, employeurs potentiels, missions des emplois).

### 3.6 Les engagements fédéraux proposés dans l'accord-cadre national

- Une enquête nationale a été réalisée en début d'année 2013 auprès des comités régionaux, pour recenser le nombre de clubs potentiellement intéressés pour créer un Emploi d'Avenir.
- 8 comités régionaux ont répondu à l'enquête dans le court délai qui leur était accordé – l'enquête a révélé la création potentielle de 31 Emplois d'Avenir.
- En extrapolant les besoins en Emploi d'Avenir sur les 14 autres comités régionaux métropolitains et en tenant compte de l'activation et engagement d'une réelle démarche d'accompagnement territorial, l'objectif prévisionnel d'un minimum de **80 Emplois d'Avenir** semble être une estimation raisonnable.
- Les informations complémentaires à apporter seront fournies ultérieurement.



## **Annexe 28**

**Fiche projet INFAN-FFN : « *Le déploiement du projet fédéral dans les territoires et l'accompagnement des acteurs fédéraux* » (27 mai 2013)**



**Intitulé du Projet : Le déploiement du projet fédéral dans les territoires et l'accompagnement des acteurs fédéraux**

<p>Eléments de contexte</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Culture fédérale pas assez partagée avec les acteurs du réseau Natation</li> <li>- Relais et contacts avec les comités régionaux, les comités départementaux et clubs insuffisamment formalisés et automatisés</li> <li>- Pas de stratégie nationale d'accompagnement des acteurs du réseau fédéral sur les questions relatives au développement et à la stratégie à mener</li> <li>- Absence d'outils et/ou guides méthodologiques pour conforter et aider les acteurs dans leurs missions au quotidien</li> <li>- Besoin de disposer à tous les échelons territoriaux de relais opérationnels formés aux logiques et discours fédéral pour relayer la politique fédérale, agir efficacement et ainsi optimiser le développement de la natation</li> </ul>
<p>Description du projet et actions concrètes mises en œuvre :</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organisation de sessions de formation des acteurs (dirigeants et salariés) chargés du développement dans leur territoire</li> <li>- Modélisation d'une action de « formation- type » facilement reproductible dans tous les territoires : modalités pratiques, organisation, contenus pédagogiques, intervenants, coût,...</li> <li>- Choix de décliner une thématique de formation/ an, définit en fonction des besoins identifiés et des volontés politiques</li> <li>- La formation est itinérante et organisée en privilégiant la proximité des acteurs, le principe étant que ce soit la fédération qui se déplace et qui rencontre les structures fédérales dans leur territoire</li> <li>- 5 lieux de formation dont Paris sont désignés en fonction des facilités d'accès en transport, une recherche d'un découpage territorial harmonieux, des conditions locales d'accueil</li> <li>- Etudier les possibilités de partenariats avec les CROS et CDOS pour la mise en œuvre de ces formations</li> </ul>
<p>Organisation pédagogique des formations</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alternance de théorie et de mise en pratique</li> <li>- Etudes de cas concrets et mise à disposition d'outils méthodologiques</li> <li>- Travail en groupe</li> <li>- Une journée de formation de 7h00 (09 h30 – 12h30 / 13h30 – 17h30)</li> </ul>
<p>Personne(s) cible(s) du projet</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acteurs chargés du développement dans leur territoire en privilégiant les dirigeants bénévoles, c'est pourquoi, les formations seront organisées les samedis (et/ ou dimanches) pour des raisons de disponibilités</li> <li>- Dirigeants bénévoles et/ou salariés des comités régionaux, départementaux et clubs</li> <li>- Groupe limité à 20 stagiaires</li> <li>- 2 représentants maximum par structure fédérale</li> </ul>

Accompagnement des acteurs fédéraux dans le cadre de la stratégie de professionnalisation du réseau fédéral de la Natation

<p>Pour aller plus loin (possibilité d'évolution du projet et/ ou actions complémentaires à mener)</p>	<p>Organisation de formations de formateurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- L'idée est de former en premier lieu, des formateurs régionaux qui seront ensuite chargés de reproduire les formations au niveau départemental pour former des formateurs départementaux.</li> <li>- Les formateurs départementaux seront ensuite chargés de relayer ces mêmes formations à l'échelon local pour former les acteurs des clubs  <ul style="list-style-type: none"> <li>—► Construction d'un « réseau national d'experts » sur les questions relatives au développement</li> </ul> </li> <li>- Organisation de séminaires et/ou regroupements nationaux pour débattre, échanger sur des thématiques spécifiques et entretenir la dynamique</li> <li>- Conception d'outils, guides méthodologiques, fiches techniques pour accompagner et concrétiser le discours fédéral</li> </ul>
<p>Objectifs recherchés</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Insuffler une dynamique nationale en rassemblant les acteurs de la natation autour d'un projet fort et partagé, coordonner les actions individuelles, partager la culture fédérale, travailler en concertation avec l'ensemble du réseau fédéral</li> <li>- Apporter les connaissances et compétences nécessaires à la mise en œuvre du projet fédéral dans les territoires</li> <li>- Mutualiser les bonnes pratiques et les bonnes idées</li> <li>- Créer des outils méthodologiques communs</li> <li>- Créer un réseau national d'experts sur les questions relatives au développement</li> </ul>
<p>Plus value apportée par le projet (Eléments permettant d'évaluer la portée de l'action considérée)</p>	<p>Projet qui permet de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Clarifier le fonctionnement fédéral en définissant pour chaque échelon fédéral, son rôle, ses missions et son positionnement territorial</li> <li>- Donner du sens à l'action fédérale en véhiculant un message fort, une direction, un axe à suivre</li> <li>- Structurer le réseau fédéral, pré-requis incontournable à la mise en œuvre et au déploiement des projets de développement fédéraux</li> <li>- Professionnaliser les acteurs de la natation, inciter à la création d'emplois spécifiquement dédiés au développement pour soutenir et renforcer le travail réalisé par les dirigeants bénévoles</li> <li>- Créer des binômes complémentaires employeur/ salarié</li> </ul>
<p>Domaine(s) concerné(s) par le projet (de manière directe : indiquer en gras ou indirecte)</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> Emploi    <input checked="" type="checkbox"/> Formation    <input checked="" type="checkbox"/> Structuration    <input type="checkbox"/> Equipement    <input type="checkbox"/> Médias  <input type="checkbox"/> Sportif    <input checked="" type="checkbox"/> Lobbying territorial    <input type="checkbox"/> Communication  <input type="checkbox"/> Liens milieu scolaire    <input type="checkbox"/> Marketing/ Recherche de partenariats  <input checked="" type="checkbox"/> Culture fédérale/ fonctionnement en réseau</p>
<p>Structure fédérale directement impliquée par le projet et sa mise en oeuvre</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> Comité Régional                      <input checked="" type="checkbox"/> Comité Départemental                      <input checked="" type="checkbox"/> Club</p>

<p>Indicateurs de réussite/ critères d'évaluation:</p>	<p><u>Les critères d'évaluation à court terme :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre de sessions de formations organisées par an</li> <li>- Nombre de stagiaires participants à chaque session de formation</li> <li>- Nombre de formateurs régionaux et départementaux formés</li> <li>- Nombre d'outils méthodologiques créés</li> <li>- Questionnaires de satisfaction des stagiaires</li> </ul> <p><u>Les effets des formations directement visibles et mesurables sur le terrain (à moyen et long terme) :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Augmentation du nombre de clubs FFN créés</li> <li>- Augmentation du nombre de licenciés</li> <li>- Augmentation du nombre de piscines utilisés par les clubs FFN</li> <li>- Augmentation du nombre de créneaux / piscines dédiés aux clubs FFN</li> <li>- Renforcement et amélioration de l'image et de la notoriété de la natation auprès des partenaires institutionnels, des élus et décideurs des collectivités territoriales</li> <li>- Plus d'expositions médiatiques (articles presse, TV,...)</li> <li>- Augmentation du nombre d'emplois créés et notamment du nombre d'Emplois d'Avenir créés</li> <li>- Augmentation des montants octroyés aux structures fédérales dans le cadre des demandes de subventions émanant de l'Etat et des collectivités territoriales</li> </ul>
<p>Durée estimée de mise en œuvre du projet</p>	<p>Date de démarrage : à définir Date de fin (estimée) :</p>

Commentaires :

Pour déployer les projets et dispositifs fédéraux tels que l'ENF, Nagez Forme Santé, Nagez Grandeur nature, Eveil Aquatique, les Nuits de L'eau,... il est indispensable de se poser la question de leur faisabilité et déclinaison opérationnelle, notamment au regard des ressources humaines, financières et matérielles existantes actuellement au sein des comités régionaux, départementaux et des clubs.

Effectivement, il s'avère que le niveau de structuration, de fonctionnement et d'organisation du réseau fédéral est tel qu'il ne permet pas d'agir de manière homogène et efficace sur l'ensemble du territoire.

C'est pour cette raison, qu'il convient de créer, au préalable, les conditions requises au déploiement de la politique fédérale en accompagnant les acteurs (dirigeants et salariés) et en les sensibilisant à toutes ces questions.

Cet accompagnement fédéral se traduit donc concrètement par la mise en œuvre de formations initiale et continue, la conception d'outils méthodologiques et enfin à moyen terme, la professionnalisation des structures fédérales via la création d'emplois spécifiquement dédiés au développement et en particulier la création de postes d'agents de développement régionaux.



## **Annexe 29**

***Nat'Event Organisation (SAS NEO) : statuts mis à jour le 1<sup>er</sup> mars 2013***





**NAT' EVENT ORGANISATION**  
**« NEO »**  
**Société par actions simplifiée au capital de 40 000 euros**  
**Siège social : 14 rue Scandicci – Tour Essor**  
**93508 PANTIN CEDEX**  
**RCS BOBIGNY –N°SIREN 502 163 397**

**Statuts mis à jour le 1<sup>er</sup> mars 2013**  
**Certifiés conformes par le Président**

## **TITRE I - FORME - OBJET - DENOMINATION - SIEGE SOCIAL - DUREE - EXERCICE SOCIAL**

### **ARTICLE 1 - Forme**

La Société a été constituée sous la forme d'une société anonyme. Elle a été transformée en Société par Actions Simplifiée suivant décision unanime des associés en date du 1<sup>er</sup> mars 2013.

Elle est régie par les dispositions légales applicables et par les présents statuts. Cette société ne peut pas faire appel public à l'épargne.

Elle peut émettre toutes valeurs mobilières définies à l'article L 211-2 du Code monétaire et financier, donnant accès au capital ou à l'attribution de titres de créances, dans les conditions prévues par la loi et les présents statuts.

Elle fonctionne indifféremment sous la même forme avec un ou plusieurs associés.

### **ARTICLE 2 – Objet**

La Société a pour objet en France et à l'étranger :

- L'organisation, la gestion et l'animation de toutes manifestations liée à la promotion des activités et disciplines de la natation qu'elles soient payantes et/ou donnant lieu à versements de rémunérations sur le territoire français ou qu'elles soient gratuites et ne donnant pas lieu à versement de rémunération.
- La conception et la mise en œuvre de toute action nécessaire ou simplement utile à ces fins.
- Et plus généralement toutes opérations de quelques natures qu'elles soient juridiques, économiques, financières, civiles et commerciales, mobilières et immobilières pouvant se rattacher directement ou indirectement à l'un des objets sus-indiqués ou à tous autres objets similaires ou connexes, se rapportant à cet objet ou de nature à en faciliter la réalisation.

### **ARTICLE 3 – Dénomination**

La dénomination de la Société est :

***NAT' EVENT ORGANISATION***

Et le sigle est : ***NEO***

Dans tous les actes, factures, annonces, publications et autres documents émanant de la Société, la dénomination sociale doit toujours être précédée ou suivie des mots écrits lisiblement «Société par actions simplifiée» ou des initiales S.A.S et de l'indication du montant du capital social.

#### **ARTICLE 4 - Siège social**

Le siège social est fixé à l'adresse suivante :

**14 rue Scandicci – Tour Essor  
93508 PANTIN CEDEX**

Il pourra être transféré en tout autre endroit du même département par simple décision de l'organe dirigeant, sous réserve de ratification par la prochaine assemblée, et en tout autre lieu suivant décision collective extraordinaire des associés.

#### **ARTICLE 5 - Durée**

La durée de la Société est fixée à 99 ans à compter de la date d'immatriculation au registre du commerce et des sociétés, sauf dissolution ou prorogation anticipée.  
Les décisions de prorogation de la durée de la Société ou de dissolution anticipée sont prises par décision collective des associés.

Un an au moins avant la date d'expiration de la Société, le Président doit provoquer une réunion de l'assemblée générale extraordinaire des associés à l'effet de décider si la Société doit être prorogée. A défaut, tout associé peut demander au Président du Tribunal de Commerce, statuant sur requête, la désignation d'un mandataire de justice ayant pour mission de provoquer la consultation prévue ci-dessus.

#### **ARTICLE 6 - Exercice social**

L'exercice social commence le 1<sup>er</sup> octobre et se termine le 30 septembre de l'année suivante.

### **TITRE II - APPORTS - CAPITAL SOCIAL**

#### **ARTICLE 7 – Apports**

Lors de la constitution, les apports ont été effectués en numéraire pour un montant de 40 000 euros.

#### **ARTICLE 8 - Capital social**

Le capital social est fixé à la somme de 40 000 euros.

Il est divisé en 2 500 actions, entièrement libérées et de même catégorie.

#### **ARTICLE 9 - Comptes courants**

Les associés peuvent, dans le respect de la réglementation en vigueur, mettre à la disposition de la Société toutes sommes dont celle-ci peut avoir besoin sous forme d'avances en «Comptes courants». Les conditions et modalités de ces avances sont déterminées d'accord commun entre l'associé intéressé et le Président. Elles sont, le cas échéant, soumises à la procédure d'autorisation et de contrôle prévue par la loi.

#### **ARTICLE 10 - Modifications du capital social**

1° Le capital social peut être augmenté ou réduit dans les conditions prévues par la loi par une décision collective des associés statuant sur le rapport de l'organe dirigeant.

Le capital social peut être augmenté soit par émission d'actions ordinaires ou de préférence, soit par majoration du montant nominal des titres de capital existants.

Il peut également être augmenté par l'exercice des droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital, dans les conditions prévues par la loi.

Les titres de capital nouveaux sont émis soit à leur montant nominal, soit à ce montant majoré d'une prime d'émission.

Ils sont libérés soit par apport en numéraire y compris par compensation avec des créances liquides et exigibles sur la Société, soit par apport en nature, soit par incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission, soit en conséquence d'une fusion ou d'une scission.

Ils peuvent aussi être libérés consécutivement à l'exercice d'un droit attaché à des valeurs mobilières donnant accès au capital comprenant, le cas échéant, le versement des sommes correspondantes.

2° La collectivité des associés peut déléguer à l'organe dirigeant les pouvoirs nécessaires à l'effet de réaliser ou de décider, dans les conditions et délais prévus par la loi, l'augmentation ou la réduction du capital.

3° En cas d'augmentation du capital en numéraire ou d'émission de valeurs mobilières donnant accès au capital ou donnant droit à l'attribution de titres de créances, les associés ont, sauf stipulations contraires éventuelles des présents statuts concernant les actions de préférence sans droit de vote, proportionnellement au montant de leurs actions, un droit de préférence à la souscription des nouveaux titres émis. Toutefois, les associés peuvent renoncer à titre individuel à leur droit préférentiel de souscription et la décision d'augmentation du capital peut supprimer ce droit préférentiel dans les conditions prévues par la loi.

4° Les actions nouvelles de numéraire doivent obligatoirement être libérées lors de la souscription de la quotité du nominal prévue par la loi et, le cas échéant, de la totalité de la prime d'émission.

## TITRE III - ACTIONS

### ARTICLE 11 – Forme et propriété des actions

#### 1. Forme des actions

Les actions doivent revêtir obligatoirement la forme nominative ; elles donnent lieu à une inscription en compte de leur propriétaire dans les conditions et selon les modalités prévues par les textes en vigueur.

La propriété des actions résulte de leur inscription en compte au nom du ou des titulaires dans les comptes tenus à cet effet par la société. A la demande d'un associé, une attestation d'inscription en compte lui sera délivrée par la société.

#### 2. Indivision - Usufruit - Nue-propriété

Toute action est indivisible à l'égard de la société.

Les copropriétaires d'actions indivises sont tenus de se faire représenter par un seul d'entre eux ou par un mandataire unique. La désignation du représentant de l'indivision doit être notifiée à la société dans le mois de la survenance de l'indivision. En cas de désaccord, le mandataire est désigné, à la demande du copropriétaire le plus diligent, par ordonnance du Président du tribunal de commerce statuant en référé.

En cas de démembrement du droit de propriété, le droit de vote appartient à l'usufruitier pour les décisions et au nu-propriétaire pour les décisions extraordinaires. Toutefois, le nu-propriétaire doit être convoqué à toutes les assemblées générales.

### ARTICLE 12 – Droits et obligations attachés aux actions

Chaque action donne droit, dans la répartition des bénéfices et de l'actif social, à une part nette proportionnelle à la quotité du capital qu'elle représente.

Les associés ne supportent les pertes qu'à concurrence de leurs apports.

Les droits et obligations attachés aux actions les suivent dans quelque main qu'elles passent.

La possession d'une action emporte de plein droit adhésion aux présents statuts et aux décisions collectives régulièrement adoptées par les associés.

Chaque fois qu'il sera nécessaire de posséder plusieurs actions pour exercer un droit quelconque, les propriétaires d'actions isolées ou en nombre inférieur au nombre requis devront faire leur affaire personnelle du regroupement, de l'achat ou de la vente des actions ou des droits nécessaires.

### ARTICLE 13- Libération des actions

1 - Toute souscription d'actions en numéraire est obligatoirement accompagnée du versement de la quotité minimale prévue par la loi et, le cas échéant, de la totalité de la prime d'émission. Le surplus

est payable en une ou plusieurs fois aux époques et dans les proportions qui seront fixées par l'organe dirigeant en conformité de la loi. Les appels de fonds sont portés à la connaissance des associés quinze jours au moins avant l'époque fixée pour chaque versement, par lettres recommandées avec demande d'avis de réception.

Les associés ont la faculté d'effectuer des versements anticipés.

2 - A défaut de libération des actions à l'expiration du délai fixé par l'organe dirigeant, les sommes exigibles sont, de plein droit, productives d'intérêt au taux de l'intérêt légal, à partir de la date d'exigibilité, le tout sans préjudice des recours et sanctions prévus par la loi.

#### **ARTICLE 14 – Émission de valeurs mobilières autres que des actions**

L'émission d'obligations est décidée par décision extraordinaire des associés.

La société peut émettre des valeurs mobilières donnant accès à son capital ou donnant droit à l'attribution de titres de créance. L'émission de ces valeurs mobilières est par décision extraordinaire des associés.

Dans les conditions fixées par la loi, la société peut émettre des valeurs mobilières donnant accès au capital d'une société qu'elle contrôle ou qui la contrôle.

Les associés ont un droit de préférence à la souscription de valeurs mobilières donnant accès au capital, selon les modalités prévues en cas d'augmentation de capital immédiate par émissions d'actions de numéraire.

A dater de l'émission de valeurs mobilières donnant accès au capital, la société doit prendre les dispositions nécessaires au maintien des droits des titulaires de ces valeurs mobilières, dans les conditions prévues par la loi.

### **TITRE IV - CESSION - TRANSMISSION - LOCATION D'ACTIONS**

#### **ARTICLE 15 - Transmissions des actions**

La transmission des actions émises par la Société s'opère par un virement de compte à compte sur production d'un ordre de mouvement. Ce mouvement est inscrit sur le registre des mouvements coté et paraphé.

##### **En cas d'associé unique**

Toutes les transmissions d'actions s'effectuent librement.

##### **En cas de pluralité d'associés**

Dans le cadre des présents statuts, il est convenu des définitions ci-après :

a) **Cession** : signifie toute opération à titre onéreux ou gratuit entraînant le transfert de la pleine propriété, de la nue-propriété ou de l'usufruit des valeurs mobilières émises par la Société, à savoir :

cession, transmission, échange, apport en Société, fusion et opération assimilée, cession judiciaire, constitution de trusts, nantissement, liquidation, transmission universelle de patrimoine.

b) **Action ou Valeur mobilière** : signifie les valeurs mobilières émises par la Société donnant accès de façon immédiate ou différée et de quelque manière que ce soit, à l'attribution d'un droit au capital et/ou d'un droit de vote de la Société, ainsi que les bons et droits de souscription et d'attribution attachés à ces valeurs mobilières.

c) **Opération de reclassement** signifie toute opération de reclassement simple des actions de la Société intervenant à l'intérieur de chacun des groupes d'associés, constitué par chaque Société associée et les sociétés ou entités qu'elle contrôle directement ou indirectement au sens de l'article L 233-3 du Code de commerce.

2. Les actions ne peuvent être cédées sauf entre associés qu'avec l'agrément préalable de la collectivité des associés statuant à la majorité des voix des associés disposant du droit de vote.

3. La demande d'agrément doit être notifiée par lettre recommandée avec demande d'avis de réception adressée au Président de la Société et indiquant le nombre d'actions dont la cession est envisagée, le prix de la cession, les nom, prénoms, adresse, nationalité de l'acquéreur ou s'il s'agit d'une personne morale, son l'identification complète (dénomination, siège social, numéro RCS, montant et répartition du capital, identité de ses dirigeants sociaux). Cette demande d'agrément est transmise par le Président aux associés.

4. Le Président dispose d'un délai de trois (3) mois à compter de la réception de la demande d'agrément pour faire connaître au Cédant la décision de la collectivité des associés. Cette notification est effectuée par lettre recommandée avec demande d'avis de réception. A défaut de réponse dans le délai ci-dessus, l'agrément sera réputé acquis.

5. Les décisions d'agrément ou de refus d'agrément ne sont pas motivées.

6. En cas d'agrément, l'associé Cédant peut réaliser librement la cession aux conditions notifiées dans sa demande d'agrément. Le transfert des actions doit être réalisé au plus tard dans les trente jours de la décision d'agrément : à défaut de réalisation du transfert dans ce délai, l'agrément serait frappé de caducité.

7. En cas de refus d'agrément, la Société est tenue dans un délai d'un (1) mois à compter de la notification du refus d'agrément, d'acquérir ou de faire acquérir les actions de l'associé Cédant par un ou plusieurs tiers agréés selon la procédure ci-dessus prévue.

Si le rachat des actions n'est pas réalisé du fait de la Société dans ce délai d'un mois; l'agrément du ou des cessionnaires est réputé acquis.

En cas d'acquisition des actions par la Société, celle-ci est tenue dans un délai de six (6) mois à compter de l'acquisition de les céder ou de les annuler.

Le prix de rachat des actions par un tiers ou par la Société est déterminé d'un commun accord entre les parties. A défaut d'accord, le prix sera déterminé à dire d'expert, dans les conditions de l'article 1843-4 du Code civil.

#### **ARTICLE 16 - Modifications dans le contrôle d'un associé**

1. En cas de modification au sens de l'article L 233-3 du Code de commerce du contrôle d'une société associée, celle-ci doit en informer la Société par lettre recommandée avec demande d'avis de

réception adressée à l'organe dirigeant dans un délai de trente jours du changement de contrôle. Cette notification doit préciser la date du changement de contrôle et toutes informations sur le ou les nouveaux contrôleurs.

Si cette procédure n'est pas respectée, la Société associée dont le contrôle est modifié pourra être exclue de la Société dans les conditions prévues à l'article "Exclusion d'un associé".

2. Dans le délai de trente jours à compter de la réception de la notification du changement de contrôle, la Société peut mettre en œuvre la procédure d'exclusion et de suspension des droits non pécuniaires de la Société associée dont le contrôle a été modifié, telle que prévue à l'article "Exclusion d'un associé". Si la Société n'engage pas la procédure d'exclusion dans le délai ci-dessus, elle sera réputée avoir agréé le changement de contrôle.

3. Les dispositions ci-dessus s'appliquent à la Société associée qui a acquis cette qualité à la suite d'une opération de fusion, de scission ou de dissolution.

## **ARTICLE 17 - Exclusion d'un associé**

### **Exclusion de plein droit**

L'exclusion de plein droit intervient en cas de dissolution, de redressement ou de liquidation judiciaire d'un associé.

### **Exclusion facultative**

#### **Cas d'exclusion**

L'exclusion d'un associé peut être également prononcée dans les cas suivants :

- violation des dispositions des présents statuts ;
- exercice direct ou indirect d'une activité concurrente de celle exercée par la Société ;
- révocation d'un associé de ses fonctions de mandataire social ;
- condamnation pénale prononcée à l'encontre d'un associé ;

#### **Modalités de la décision d'exclusion**

##### **Prise d'effet de la décision d'exclusion**

La décision d'exclusion prend effet à compter de son prononcé. Cette décision doit également statuer sur le rachat des actions de l'associé exclu et désigner le ou les acquéreurs de ces actions ; il est expressément convenu que la cession sera réalisée valablement sans application "des clauses d'agrément" prévue aux présents statuts.

La décision d'exclusion est notifiée à l'associé exclu par lettre recommandée avec demande d'avis de réception à l'initiative du Président.

##### **Dispositions communes à l'exclusion de plein droit et à l'exclusion facultative**

L'exclusion de plein droit et l'exclusion facultative entraînent dès le prononcé de la mesure la suspension des droits non pécuniaires attachés à la totalité des actions de l'associé exclu.

La totalité des actions de l'associé exclu doit être cédée dans les soixante jours de la décision d'exclusion à toute personne désignée comme il est prévu ci-dessus.



Le prix de rachat des actions de l'associé exclu est déterminé d'un commun accord ou à défaut, à dire d'expert dans les conditions de l'article 1843-4 du Code civil.

#### **ARTICLE 18 - Location d'actions**

Les actions peuvent être données en location à une personne physique, conformément et sous les réserves prévues à l'article L 239-2 du Code de commerce.

Le Locataire des actions doit être agréé dans les conditions prévues ci-dessus.

Le défaut d'agrément du Locataire interdit la location effective des actions.

Pour que la location soit opposable à la Société, le Contrat de location, établi par acte sous seing privé soumis à la formalité de l'enregistrement fiscal ou par acte authentique, doit lui être signifié par acte extra judiciaire ou accepté par son représentant légal dans un acte authentique. La fin de la location doit également être signifiée à la Société, sous l'une ou l'autre de ces formes.

La délivrance des actions louées est réalisée à la date de la mention de la location et du nom du Locataire à côté de celui du Bailleur dans le registre des titres nominatifs de la Société. Cette mention doit être supprimée du registre des titres dès que la fin de la location a été signifiée à la Société.

Le droit de vote appartient au Bailleur pour toutes les assemblées délibérant sur des modifications statutaires ou le changement de nationalité de la Société. Pour toutes les autres décisions, le droit de vote et les autres droits attachés aux actions louées, et notamment le droit aux dividendes, sont exercés par le Locataire, comme s'il était usufruitier des actions, le Bailleur en étant considéré comme le nu-propriétaire.

A compter de la délivrance des actions louées au Locataire, la Société doit lui adresser toutes les informations normalement dues aux associés et prévoir sa participation et son vote aux assemblées.

Conformément aux dispositions de l'article R 225-68 dernier alinéa du Code de commerce, le titulaire du droit de vote attaché aux actions nominatives louées depuis un mois au moins avant la date de l'insertion de l'avis de convocation doit, même s'il n'en a pas fait la demande, être convoqué à toute assemblée par lettre ordinaire.

Les actions faisant l'objet de la location doivent être évaluées, sur la base de critères tirés des comptes sociaux, en début et en fin de contrat. En outre, si la location est consentie par une personne morale, les actions louées doivent également être évaluées à la fin de chaque exercice comptable.

Les actions louées ne peuvent en aucun cas faire l'objet d'une sous-location ou d'un prêt.

### **TITRE V - ADMINISTRATION DE LA SOCIETE**

#### **ARTICLE 19 - Président de la Société**

La Société est représentée, dirigée et administrée par un Président, personne physique ou morale, associé ou non associé de la Société.

##### **Désignation**

Le Président est désigné pour une durée déterminée ou non par la collectivité des associés qui fixe son éventuelle rémunération.

Lorsque le Président est une personne morale, celle-ci doit obligatoirement désigner un représentant permanent personne physique.

### **Cessation des fonctions**

Le Président peut démissionner sans avoir à justifier de sa décision à la condition de notifier celle-ci à la collectivité des associés, par lettre recommandée adressée trois mois avant la date de prise d'effet de cette décision.

La collectivité des associés, peut mettre fin à tout moment au mandat du Président. La révocation n'a pas à être motivée.

### **Pouvoirs**

Le Président dirige la Société et la représente à l'égard des tiers. A ce titre, il est investi de tous les pouvoirs nécessaires pour agir en toutes circonstances au nom de la Société, dans la limite de l'objet social et des pouvoirs expressément dévolus par les dispositions légales et les présents statuts à l'associé unique ou à la collectivité des associés.

Le Président peut, sous sa responsabilité, consentir toutes délégations de pouvoirs à tout tiers pour un ou plusieurs objets déterminés.

## **ARTICLE 20 - Directeur**

### **Désignation**

Le Président peut donner mandat à une personne morale ou à une personne physique de l'assister en qualité de Directeur.

Lorsque le Directeur est une personne morale, celle-ci doit obligatoirement désigner un représentant permanent personne physique.

Le Directeur, personne physique, peut bénéficier d'un Contrat de travail au sein de la Société.

### **Durée des fonctions**

La durée des fonctions du Directeur est fixée dans la décision de nomination sans que cette durée puisse excéder celle des fonctions du Président.

Toutefois, en cas de cessation des fonctions du Président, le Directeur reste en fonctions, sauf décision contraire des associés, jusqu'à la nomination du nouveau Président.

Le Directeur peut être révoqué à tout moment et sans qu'un juste motif soit nécessaire, par décision du Président. La révocation des fonctions de Directeur n'ouvre droit à aucune indemnité.

En outre, le Directeur est révoqué de plein droit dans les cas suivants :

- dissolution, mise en redressement, liquidation judiciaire ou interdiction de gestion du Directeur personne morale ;
- exclusion du Directeur associé ;
- interdiction de diriger, gérer, administrer ou contrôler une entreprise ou une personne morale, incapacité ou faillite personnelle du Directeur personne physique.

### **Rémunération**

La rémunération du Directeur est fixée dans la décision de nomination, sauf pour la rémunération qui résulte de son Contrat de travail.

La fixation et la modification de la rémunération du Directeur constitue une convention réglementée soumise à la procédure prévue dans les présents statuts.

### **Pouvoirs**

Sauf limitation fixée par la décision de nomination ou par une décision ultérieure, le Directeur dispose des mêmes pouvoirs de direction que le Président.

Il est précisé que la Société est engagée même par les actes du Directeur qui ne relèvent pas de l'objet social, sauf si elle apporte la preuve que le tiers avait connaissance du dépassement de l'objet social ou qu'il ne pouvait l'ignorer compte tenu des circonstances, la seule publication des statuts ne pouvant suffire à constituer cette preuve.

### **ARTICLE 21 – Le comité de direction**

Le comité de direction se compose de 3 à 5 membres.

Les membres du comité de direction sont élus pour quatre ans par l'assemblée générale des associés.

Lorsque le siège d'un membre du comité de direction élu par l'Assemblée Générale devient vacant avant l'expiration du mandat de la personne qui l'occupait, le conseil peut se compléter lui-même à titre provisoire jusqu'à la date de la prochaine assemblée générale.

Le membre du comité de direction nommé en remplacement d'un autre, ne demeure en fonction que pendant le temps restant à courir du mandat de son prédécesseur.

Le comité de direction exerce un contrôle permanent sur la gestion du président.

Le comité de direction présente chaque année à l'assemblée générale ordinaire ses observations sur le rapport du président et sur les comptes de l'exercice.

Le comité de direction prend connaissance du rapport intermédiaire sur la gestion de la société établi par le Président 6 mois après le début de l'exercice.

Le comité de direction peut, à toute époque de l'année, opérer les vérifications et contrôles qu'il juge opportuns et se faire communiquer, indépendamment des documents que le président est tenu de lui présenter en vertu de l'article

### **ARTICLE 22 - Représentation sociale**

Les délégués du Comité d'entreprise exercent les droits prévus par l'article L 2323-67 du Code du travail auprès du Président.

## TITRE VI - CONVENTIONS REGLEMENTEES - COMMISSAIRES AUX COMPTES

### ARTICLE 23 - Conventions réglementées

#### Société dotée d'un Commissaire aux comptes

Toute convention intervenant, directement ou par personne interposée entre la Société et son Président, l'un de ses dirigeants ou l'un de ses associés disposant d'une fraction des droits de vote supérieure à 10 % ou, s'il s'agit d'une société associée, la Société la contrôlant au sens de l'article L 233-3 du Code de commerce doit être portée à la connaissance des Commissaires aux comptes dans le mois de sa conclusion.

Le Président ou l'intéressé doit, dans le mois de la conclusion d'une convention, en aviser le Commissaire aux comptes par lettre recommandée avec demande d'avis de réception.

Les Commissaires aux comptes présentent aux associés un rapport sur la conclusion et l'exécution des conventions au cours de l'exercice écoulé. Les associés statuent sur ce rapport lors de la décision statuant sur les comptes de cet exercice.

Les conventions portant sur les opérations courantes conclues à des conditions normales sont communiquées au Commissaire aux comptes. Tout associé a le droit d'en obtenir communication.

Les interdictions prévues à l'article L 225-43 du Code de commerce s'appliquent au Président et aux dirigeants de la Société

#### Société sans Commissaire aux comptes

Toute convention intervenant, directement ou par personne interposée entre la Société et son Président, l'un de ses dirigeants ou l'un de ses associés disposant d'une fraction des droits de vote supérieure à 10 % ou, s'il s'agit d'une société associée, la Société la contrôlant au sens de l'article L 233-3 du Code de commerce doit être portée à la connaissance du président dans le mois de sa conclusion.

Le Président présente aux associés un rapport sur la conclusion et l'exécution des conventions au cours de l'exercice écoulé. Les associés statuent sur ce rapport lors de la décision statuant sur les comptes de cet exercice.

Tout associé a le droit d'obtenir communication des conventions portant sur les opérations courantes conclues à des conditions normales.

Les interdictions prévues à l'article L 225-43 du Code de commerce s'appliquent au Président et aux dirigeants de la Société.

Les conventions conclues entre la société et l'associé unique, ou les associés, gérant ou non, font seulement l'objet d'une mention au registre des décisions ; en indiquant la nature et l'objet de chaque convention, les modalités essentielles et notamment le prix ou tarif, les ristournes et commissions consenties, les délais de paiement, les sûretés éventuelles.

### ARTICLE 24 - Commissaires aux comptes

La collectivité des associés désigne, lorsque cela est obligatoire en vertu des dispositions légales et réglementaires, pour la durée, dans les conditions et avec la mission fixée par la loi, notamment en ce qui concerne le contrôle des comptes sociaux, un ou plusieurs Commissaires aux comptes titulaires et un ou plusieurs Commissaires aux comptes suppléants.

Lorsque la désignation d'un Commissaire aux comptes titulaire et d'un Commissaire aux comptes suppléant demeure facultative, c'est à l'associé unique ou à la collectivité des associés, qu'il appartient de procéder à de telles désignations, si il ou elle le juge opportun.

En outre, la nomination d'un commissaire aux comptes pourra être demandée en justice par un ou plusieurs associés représentant au moins le dixième du capital.  
Les Commissaires aux comptes doivent être invités à participer à toutes les décisions collectives dans les mêmes conditions que les associés.

## TITRE VII - DECISIONS COLLECTIVES

L'étendue et les modalités des droits d'information et de communication des associés sont déterminées par les dispositions légales et réglementaires en vigueur.

### ARTICLE 25 – Décisions collectives des associés

La collectivité des associés est seule compétente pour prendre les décisions en matière de :

- augmentation, amortissement ou réduction du capital social,
  - fusion, scission, apport partiel d'actif,
  - transformation en société d'une autre forme,
  - dissolution et de prorogation,
  - nomination d'un liquidateur et décisions relatives aux opérations de liquidation,
  - nomination de commissaires aux comptes,
  - nomination, rémunération, révocation du président,
  - nomination des membres du comité de direction,
  - approbation des comptes annuels et affectation des résultats,
  - approbation des conventions conclues entre la société et ses dirigeants,
  - modifications statutaires, à l'exception du transfert du siège social,
- ainsi que toutes les décisions ne relevant pas de la compétence du président aux termes des présents statuts.

### REGLES DE MAJORITE

Pour tous les domaines d'intervention prévus à l'article précédent, les décisions des associés sont prises dans les conditions suivantes.

Les décisions collectives des associés sont qualifiées d'ordinaires ou d'extraordinaires.

Sont qualifiées d'extraordinaires les décisions relatives à l'augmentation, l'amortissement ou la réduction du capital social, la fusion, la scission, l'apport partiel d'actif, la dissolution, la prorogation et la transformation de la société, l'agrément des transmissions d'actions, ainsi que toutes les modifications statutaires.

Les décisions collectives extraordinaires sont prises la majorité des trois quarts des voix des associés disposant du droit de vote, présents et représentés. Les associés absents ou décidant expressément de ne pas voter ne sont pas pris en compte pour le calcul de la majorité.

Toutes les autres décisions collectives sont qualifiées d'ordinaires.

Les décisions collectives ordinaires sont prises la majorité de la moitié des voix des associés, présents et représentés, disposant du droit de vote.

Le droit de vote attaché aux actions est proportionnel à la quotité de capital qu'elles représentent.

Chaque action donne droit à une voix.

Par exception aux dispositions qui précèdent, les décisions collectives extraordinaires ci-après énumérées doivent être adoptées à l'unanimité des associés disposant du droit de vote :

- toute décision ayant pour effet d'augmenter les engagements des associés,
- le changement de nationalité de la société,
- les dispositions statutaires restreignant la liberté de transmission des actions : l'agrément des cessions ou transmissions de titres,

Tout associé a le droit de participer aux décisions collectives, personnellement ou par mandataire, quel que soit le nombre d'actions qu'il possède.

Il doit justifier de son identité et de l'inscription en compte de ses actions au jour de la décision collective.

### **FORME DES DECISIONS COLLECTIVES**

Au choix du président, les décisions collectives sont prises en assemblée, réunie au besoin par vidéoconférence ou conférence par téléphone, ou par correspondance dans la mesure où l'auteur de la convocation s'est assuré que le moyen retenu permet l'identification des associés participant et la retransmission continue et simultanée des délibérations ; les votes et signatures électroniques consistent en l'usage d'un procédé fiable d'identification garantissant son lien avec le document auquel ils s'attachent.

Elles peuvent également s'exprimer dans un acte signé par tous les associés ou par consultation écrite.

Toutefois, la réunion d'une assemblée peut être demandée par un ou plusieurs associés représentant plus de dix pour cent du capital social, si aucune réunion de l'assemblée des associés n'est intervenue depuis plus d'un an.

#### **1. Assemblées**

L'assemblée est convoquée par le président ou par un mandataire désigné en justice en cas de carence du président.

Le commissaire aux comptes peut en cas de carence de l'organe désigné ci-avant et après une mise en demeure de celui-ci demeurer sans effet convoquer lui-même les associés.

Dans le cas où la tenue d'une assemblée est demandée par un ou plusieurs associés, elle peut être convoquée par l'associé ou l'un des associés demandeurs.

Pendant la période de liquidation de la société, les décisions collectives sont prises sur convocation ou à l'initiative du liquidateur.

Dans tous les cas, l'auteur de la convocation fixe l'ordre du jour.

Les associés se réunissent en assemblée au siège social ou en tout autre lieu mentionné dans la convocation.

La convocation est effectuée par tous moyens quinze (15) jours au moins avant la date de la réunion ; elle indique l'ordre du jour proposé et est accompagnée de tous documents nécessaires à l'information des associés.

Toutefois, l'assemblée peut se réunir sans délai si tous les associés y consentent.

L'assemblée est présidée par le président de la société, ou en son absence, par un associé désigné par l'assemblée. Un secrétaire est désigné parmi les associés présents.

En cas de convocation par le commissaire aux comptes, par un mandataire de justice ou par un liquidateur, l'assemblée est présidée par celui qui l'a convoquée.

Les associés peuvent se faire représenter par un autre associé ou par un tiers. Les pouvoirs peuvent être donnés par tout moyen écrit, notamment par télécopie.

Le commissaire aux comptes, quand la société en a nommé un, est invité à participer à toute décision collective en même temps et dans la même forme que les associés.

## **2. Consultations par correspondance**

En cas de consultation par correspondance, le texte des résolutions proposées, ainsi que tous les documents nécessaires à l'information des associés, sont adressés à chacun d'eux, par tout moyen. Les associés disposent d'un délai minimum de (15) jours à compter de la réception des projets de résolutions pour émettre leur vote, par tous moyens. Tout associé n'ayant pas répondu dans ledit délai est considéré comme s'étant abstenu.

## **3. Procès verbaux**

Les procès verbaux des décisions collectives prises en assemblée ou par correspondance sont établis sur un registre spécial et signés par le président et le secrétaire associé. Les copies ou extraits de procès verbaux sont certifiés par le président.

Les décisions collectives prises en assemblée sont constatées par un procès-verbal indiquant la date et le lieu de réunion, les nom, prénom et qualité du président de séance, l'identité des associés présents et représentés, les documents et informations communiqués préalablement aux associés, un résumé des débats ainsi que les résolutions adoptées par les associés.

Les consultations écrites sont mentionnées dans un procès-verbal établi par le président, sur lequel sont portées les réponses des associés.

En cas de décision collective résultant du consentement unanime de tous les associés exprimé dans un acte, cet acte doit mentionner les documents et informations communiqués préalablement aux associés. Il doit être signé par tous les associés et retranscrit sur le registre spécial des décisions collectives.

## **4. Information préalable des associés**

Quel que soit le mode de consultation, toute décision des associés doit avoir fait l'objet d'une information préalable comprenant tous les documents et informations permettant aux associés de se prononcer en connaissance de cause sur la ou les résolutions soumises à leur approbation.



Lorsque les décisions collectives doivent être prises en application de la loi sur le ou les rapports du Président et/ou des Commissaires aux comptes, si la société en est dotée, le ou les rapports doivent être communiqués aux associés 15 jours avant la date d'établissement du procès-verbal de la décision des associés.

Les associés peuvent à toute époque mais sous réserve de ne pas entraver la bonne marche de la Société, consulter au siège social, et, le cas échéant prendre copie, pour les trois derniers exercices, des registres sociaux, de l'inventaire et des comptes annuels, du tableau des résultats des cinq derniers exercices, des comptes consolidés, s'il y a lieu, des rapports de gestion du Président et des rapports des Commissaires aux comptes.

S'agissant de la décision collective statuant sur les comptes annuels, les associés peuvent obtenir communication aux frais de la Société des comptes annuels et, le cas échéant, des comptes consolidés du dernier exercice.

## **TITRE VIII - COMPTES ANNUELS - AFFECTATION DES RESULTATS**

### **ARTICLE 26 - Comptes annuels**

A la clôture de chaque exercice, l'organe dirigeant dresse l'inventaire des divers éléments de l'actif et du passif existant à cette date et établit les comptes annuels comprenant le bilan, le compte de résultat et l'annexe.

Il établit également un rapport sur la gestion de la Société pendant l'exercice écoulé. Le rapport sur la Gestion de la société doit être transmis au comité de direction au moins 15 jours avant la tenue de l'assemblée générale afin qu'il puisse émettre ses observations.

Les associés approuvent les comptes annuels, après lecture des observations du comité de direction et du rapport du Commissaire aux comptes, si la société en est dotée, dans le délai de six mois à compter de la clôture de l'exercice.

### **ARTICLE 27 - Affectation et répartition des résultats**

1. Toute action en l'absence de catégorie d'actions ou toute action d'une même catégorie dans le cas contraire, donne droit à une part nette proportionnelle à la quote-part du capital qu'elle représente, dans les bénéfices et réserves ou dans l'actif social, au cours de l'existence de la Société comme en cas de liquidation.

Chaque action supporte les pertes sociales dans les mêmes proportions.

2. Après approbation des comptes et constatation de l'existence d'un bénéfice distribuable, l'associé unique ou la collectivité des associés décide sa distribution, en totalité ou en partie, ou son affectation à un ou plusieurs postes de réserves dont elle règle l'affectation et l'emploi.

3. La collectivité des associés peut décider la mise en distribution de toute somme prélevée sur le report à nouveau bénéficiaire ou sur les réserves disponibles en indiquant expressément les postes de réserves sur lesquels ces prélèvements sont effectués. Toutefois, les dividendes sont prélevés par priorité sur le bénéfice distribuable de l'exercice.

La décision de la collectivité des associés ou, à défaut, le Président, fixe les modalités de paiement des dividendes.



## TITRE IX - LIQUIDATION - DISSOLUTION - CONTESTATIONS

### ARTICLE 28 - Dissolution - Liquidation de la Société

La Société est dissoute dans les cas prévus par la loi ou en cas de dissolution anticipée décidée par décision collective des associés.

La collectivité des associés qui constate ou décide la dissolution nomme un ou plusieurs Liquidateurs.

Le Liquidateur, ou chacun d'eux s'ils sont plusieurs, représente la Société. Il dispose des pouvoirs les plus étendus pour réaliser l'actif même à l'amiable. Il est habilité à payer les créanciers sociaux et à répartir le solde disponible entre les associés.

La collectivité des associés peut autoriser le Liquidateur à continuer les affaires sociales en cours et à en engager de nouvelles pour les seuls besoins de la liquidation.

Le produit net de la liquidation, après apurement du passif, est employé au remboursement intégral du capital libéré et non amorti des actions.

Le surplus, s'il en existe, est réparti entre les associés proportionnellement au nombre d'actions de chacun d'eux.

Les pertes, s'il en existe, sont supportées par les associés jusqu'à concurrence du montant de leurs apports.

Si toutes les actions sont réunies en une seule main, la dissolution de la Société entraîne, lorsque l'associé unique est une personne morale, la transmission universelle du patrimoine à l'associé unique, sans qu'il y ait lieu à liquidation, conformément aux dispositions de l'article 1844-5 du Code civil.

### ARTICLE 29 - Contestations

Les contestations relatives aux affaires sociales, survenant pendant la durée de la Société ou au cours de sa liquidation entre les associés ou entre un associé et la Société, seront soumises au tribunal de commerce du lieu du siège social.

*Certifié conforme*





## **Annexe 30**

### **Convention pluriannuelle d'objectifs (CPO) 2009-2012**



CONVENTION PLURIANNUELLE 2009-2012

Entre :

- le **MINISTERE DE LA SANTE ET DES SPORTS**  
représenté par le directeur des sports, Monsieur Bertrand JARRIGE  
désigné ci-dessous par le ministère

et

- la **FEDERATION FRANCAISE de NATATION**  
représentée par son président, Monsieur Francis LUYCE  
désignée ci-dessous par la fédération,

*Vu le code du sport ;*

*Vu la loi organique relative aux lois de finances ;*

*Vu la loi n° 2008-1425 du 27 décembre 2008 de finances pour l'année 2009 ;*

*Considérant les orientations du Premier ministre relatives aux relations entre l'Etat et le mouvement associatif (circulaires des 1<sup>er</sup> décembre 2000, du 24 décembre 2002, et du 16 janvier 2007) qui obligent les administrations, dans leurs relations avec les associations, à veiller tout particulièrement au respect de la liberté associative et des principes éthiques qui sont le fondement de la vie associative et donner un cadre clair et efficace aux relations financières que les associations entretiennent avec l'Etat afin de mettre en œuvre un véritable partenariat,*

*Considérant que les conventions d'objectifs passées entre le ministère de la santé et des sports (direction des sports) et les fédérations sportives constituent l'un des modes d'expression privilégiée du partenariat qui lie l'Etat et le mouvement sportif,*

*Considérant que, en cohérence avec les orientations fixées par la présente convention, les clubs sportifs, les comités et les ligues peuvent bénéficier, pour la conduite de leurs actions, des crédits déconcentrés du Centre national pour le développement du sport, selon les procédures propres à cet établissement placé sous la tutelle du ministre chargé des sports,*

**Il est convenu ce qui suit :**

**ARTICLE 1<sup>er</sup> : Objectifs partagés**

**Objectifs généraux :**

*Les priorités qui guident l'action de la fédération et du ministère s'organisent autour de quatre lignes force :*

- *l'engagement résolu au service du développement du sport, de la promotion de la santé par le sport et*

fu

de la formation des intervenants bénévoles et salariés,

- la solidarité entre les territoires, envers les publics les plus en difficulté, les sportifs handicapés, notamment pour accéder aux pratiques sportives sans discrimination, ou le public féminin trop souvent encore exclu des responsabilités au sein du mouvement sportif,
- le soutien au sport de haut niveau en recentrant les crédits sur la recherche de l'excellence sportive afin d'améliorer les performances des sportifs et replacer la France parmi les cinq meilleures nations mondiales,
- l'efficacité, conformément aux principes de la LOLF qui invite à passer d'une culture de moyens à une culture de résultats pour justifier l'engagement de la dépense publique.

Etablie sur la base d'objectifs communs et partagés auxquels sont associés des indicateurs de performance, la présente convention et ses annexes sont en synergie avec la stratégie fédérale arrêtée en début d'olympiade et s'inscrit dans le cadre des quatre actions du programme sport qui recouvrent l'ensemble des domaines de la politique sportive et de développement de la fédération.

Dans ce cadre, les axes prioritaires plus particulièrement soutenus par le ministère pour les actions relevant du plan national sont les suivants :

- Au titre de l'action n° 1 (Promotion du sport par le plus grand nombre), les projets fédéraux qui concourent à la valorisation des dimensions sociale et éducative du sport et qui réaffirment le rôle du sport en matière de cohésion sociale ; le renforcement de la pratique et la structuration fédérale ;
- Au titre de l'action n° 2 (Développement du sport de haut niveau), à la suite des enseignements tirés du bilan des jeux olympiques et paralympiques de 2008 et du nouvel élan à donner à la préparation des équipes de France aux compétitions internationales, le renforcement des parcours d'excellence sportive en concentrant les efforts et les aides sur les sportifs susceptibles d'atteindre les meilleurs résultats dans de grandes compétitions internationales, tout en préparant les conditions de la relève, dans le respect du projet de vie de l'athlète intégrant une réelle prise en compte des besoins de formation professionnelle ; l'obligation du suivi médical des sportives et des sportifs de haut niveau et Espoirs ; le soutien spécifique du sport de haut niveau féminin ;
- Au titre de l'action n° 3 (Prévention par le sport et protection des sportifs), les opérations destinées à la préservation du capital santé par le sport notamment à travers l'amélioration des dispositifs de prévention du dopage[S1], les actions de protection de l'intégrité physique ainsi que la lutte contre les violences sexuelles et toute forme de harcèlement, la prévention et la lutte contre les incivilités et la violence dans et autour du sport ;
- Au titre de l'action n° 4 (Promotion des métiers du sport), la formation qualitative de l'encadrement technique et sportif national de la fédération et l'adaptation des certifications aux besoins des disciplines sportives.

**Objectifs spécifiques:**

Dans le cadre des objectifs généraux définis à l'article 1, la fédération s'engage à mettre en œuvre la politique et les moyens nécessaires à la réalisation des objectifs partagés suivants :

- Développer les pratiques sportives par une amélioration qualitative de l'accueil en club et de l'encadrement technique.
- Promouvoir la pratique de la natation pour le plus grand nombre.
- Développer la pratique de la natation synchronisée, du plongeon et du water-polo sur l'ensemble du territoire.
- Etre régulièrement classé dans les six premières nations mondiales et les trois premières nations européennes aux échéances majeures en natation course.
- Contribuer à élever le niveau de la natation handisport.
- Etre représenté à l'épreuve olympique (Filles et garçons) et obtenir 1 médaille aux Jeux Olympiques de Londres en natation eau libre.

- 70
- 3
- Optimiser les dispositifs de préparation en natation synchronisée afin de constituer un collectif durable dès 2009.
  - Développer le haut niveau en orientant les actions dans deux directions complémentaires : densifier le niveau de la relève et élever le niveau de pratique des seniors en plongeon.
  - Atteindre le tournoi de qualification olympique pour les Jeux de Londres et se qualifier aux Jeux Olympiques de 2016 en water-polo.
  - Maintenir sa forme et préserver sa santé par la pratique de la natation.
  - Parvenir à performer à un haut niveau de pratique en diminuant les pathologies infectieuses, en prévenant les conduites dopantes et le surentraînement.
  - Accompagner les disciplines dans les actions de formations à destination de leurs cadres experts.
  - Développer et créer les conditions d'une formation accessible et de qualité pour le plus grand nombre.

L'administration, s'engage, sous réserve de la disponibilité des crédits, à soutenir financièrement la réalisation de ces objectifs dans les conditions exposées ci-après.

#### **ARTICLE 2 : Durée de la convention**

Conçue pour se dérouler sur une période de quatre années civiles (2009 à 2012), la présente convention nécessitera pour sa reconduction en 2010 et suivantes la production par la fédération, des documents mentionnés aux articles 5, 6 et 7 dans les délais prévus aux dits articles.

#### **ARTICLE 3 : Modalités d'exécution de la convention pluriannuelle**

Les tableaux annexés à la présente convention retracent les financements apportés en 2009 par le ministère aux projets de la fédération<sup>1</sup> concourant à la réalisation des objectifs généraux mentionnés à l'article 1 et des objectifs et actions particuliers prévus.

#### **ARTICLE 4 : Montant de la subvention et conditions de paiement**

Outre la mise à disposition de cadres techniques, le ministère verse une subvention imputée sur les crédits du programme « Sport » n° 219 – article de regroupement 02. Son montant peut être ajusté par voie d'avenant.

Le montant de la subvention attribuée à la fédération s'élève à 3 163 976 €, se répartissant en :

- 1 039 000 € déjà versés dans le cadre de la convention provisoire 2009.
- le solde soit 2 124 976 € restant à verser après signature de la présente convention, sous réserve du respect par la fédération des obligations mentionnées aux articles 5 et 7.

Ce montant intègre une subvention d'un montant de 93 748 € relative aux indemnités de sujétion attribuées par le ministère aux agents publics exerçant des missions de conseillers techniques sportifs auprès de la fédération (cf. annexe 3 jointe), conformément aux articles R131-16 et R-131-23 du Code du Sport.

Par ailleurs, pour mémoire il convient d'ajouter à cette subvention 600 000 € concernant les aides personnalisées (toutes charges comprises) aux sportifs de haut niveau de la fédération mises en place auprès du Comité national olympique et sportif français (CNOSF). Le CNOSF est chargé d'en assurer le

<sup>1</sup> – dont le coût prévisionnel inscrit sur la demande de subvention est rappelé sur les tableaux annexes en regard de la subvention accordée

versement aux sportifs, conformément aux indications de la fédération, laquelle s'engage à respecter les orientations fixées en ce domaine par le ministère.

Au total, le soutien financier du M.S.S. s'élève donc à 3 763 976 €.

Le montant indicatif de la subvention **pour l'année 2010** s'établit à 2 456 182 € (soit 80% de la subvention de base<sup>2</sup>). Son montant définitif sera arrêté en 2010 par voie d'avenant, en fonction de l'exécution financière de la convention en 2009 et des évolutions prévues pour 2010.

Le montant indicatif de la subvention **pour l'année 2011** s'établit à 2 456 182 € (soit 80% de la subvention de base<sup>2</sup>). Son montant définitif sera arrêté en 2011 par voie d'avenant, en fonction de l'exécution financière de la convention en 2010 et des évolutions prévues pour 2011 et du bilan d'étape examiné dans le cadre de la négociation entre la fédération et le ministère.

Le montant indicatif de la subvention **pour l'année 2012** s'établit à 2 456 182 € (soit 80% de la subvention de base<sup>2</sup>). Son montant définitif sera arrêté en 2012 par voie d'avenant, en fonction de l'exécution de la convention en 2011 et des évolutions prévues pour 2012.

La subvention annuelle est créditée, en plusieurs versements, au compte bancaire ou postal de la fédération selon les procédures budgétaires et comptables en vigueur. Elle est assignée sur la caisse du contrôleur budgétaire et comptable ministériel (C.B.C.M.) comptable assignataire des obligations du ministère de la santé et des sports.

Dans l'attente de la conclusion de l'avenant concernant les années 2010, 2011 et 2012, la fédération peut demander au ministère à bénéficier d'une avance d'un montant égal à 50 % du montant indicatif ci-dessus ; cette avance est versée en 2 fois, le solde n'étant payable qu'après la production des pièces indiquées aux articles 5 et 7.

#### **ARTICLE 5 : Obligations financières et comptables**

La fédération *présente* au plus tard:

- ⇒ le 28 février de l'année suivante, l'état des compléments de rémunération versés, le cas échéant, aux agents de l'Etat placés auprès d'elle, d'une part avec la subvention ministérielle, d'autre part sur ses fonds propres et accompagné d'une copie de la déclaration annuelle des salaires (D.A.D.S.) établie pour l'U.R.S.S.A.F.
- ⇒ le 30 juin 2010 : un compte rendu financier présenté sous la forme d'un tableau chiffré établi dans la même forme que les tableaux de l'annexe à la convention pour 2009,
- ⇒ le 30 juin 2011 : un compte rendu financier présenté sous la forme d'un tableau chiffré établi dans la même forme que les tableaux de l'annexe à l'avenant à la convention pour 2010,
- ⇒ le 30 juin 2012 : un compte rendu financier présenté sous la forme d'un tableau chiffré établi dans la même forme que les tableaux de l'annexe à l'avenant de la convention pour 2011.

---

<sup>2</sup> - Sont exclus de la détermination de la base le montant des subventions accordées au titre des manifestations exceptionnelles, des indemnités aux cadres techniques et des protocoles bi-gouvernementaux

FL



22  
5

Le cadre comptable de la fédération est conforme au règlement n°99-01 du 16 février 1999 du comité de la réglementation comptable relatif aux modalités d'établissement des comptes annuels des associations ou fondations, homologué par arrêté interministériel en date du 8 avril 1999.

Les comptes sont transmis au ministère au plus tard dans les 6 mois suivant la clôture de l'exercice comptable. Le budget prévisionnel annuel est à transmettre à l'appui du dossier de demande de subvention.

Ces documents doivent être signés par le président de la fédération ou toute personne habilitée. Le compte rendu financier mentionné ci-dessus est déduit de la comptabilité analytique mise en place par la fédération en accord avec le ministère pour retracer l'exécution financière de la présente convention.

La fédération communiquera au ministère la comptabilité analytique détaillée à partir de laquelle elle a déduit le compte rendu financier indiqué précédemment.

La fédération soumise le cas échéant à l'obligation légale de faire procéder au contrôle par un commissaire aux comptes et un suppléant choisis sur la liste mentionnée à l'article L 225-219 du code de commerce qui exercent leurs fonctions dans les conditions prévues par ledit code, s'engage à transmettre au ministère tout rapport produit par celui-ci, sans délai. La fédération adresse au commissaire aux comptes copie de la présente convention et ses avenants éventuels.

La fédération s'engage à transmettre au ministère le règlement financier adopté par l'instance dirigeante compétente, ainsi que toute modification à ce règlement<sup>2</sup>.

La fédération communique également au ministère, sans délai, tous documents financiers qu'elle est tenue d'établir en application des articles L612-1, L612-2, L612-3, L612-4 et L612-5 du code de commerce<sup>3</sup> et du décret n° 2004-22 du 7 janvier 2004 relatif à l'agrément des fédérations sportives.

---

#### <sup>2</sup> Règlement financier adopté

Article L612-2 : les associations ayant plus de 300 salariés ou 18,3 M€ (120 MF) de ressources doivent publier tous les six mois des informations sur l'actif réalisable et des tableaux de financement ;

Article L612-3 : concerne l'exercice de la mission du commissaire aux comptes ;

Article L612-4 : les associations recevant plus de 153.000 € de subventions doivent tenir une comptabilité avec compte de résultat, bilan et annexes et avoir recours à un commissaire aux comptes ;

Article L612-5 : concerne les conventions réglementées.

<sup>3</sup> Article L612-1 : les associations remplissant 2 des 3 critères suivants : plus de 50 salariés, chiffre d'affaires HT supérieur à 3 M€ (20 MF) ; bilan supérieur à 1,5 M€ (10 MF) doivent tenir une comptabilité avec compte de résultat, bilan et annexes ;

Article L612-2 : les associations ayant plus de 300 salariés ou 18,3 M€ (120 MF) de ressources doivent publier tous les six mois des informations sur l'actif réalisable et des tableaux de financement ;

Article L612-3 : concerne l'exercice de la mission du commissaire aux comptes ;

Article L612-4 : les associations recevant plus de 153.000 € de subventions doivent tenir une comptabilité avec compte de résultat, bilan et annexes et avoir recours à un commissaire aux comptes ;

Article L612-5 : concerne les conventions réglementées.

**ARTICLE 6 : Evaluation**

L'évaluation de la convention pluriannuelle d'objectifs portera sur :

- o l'atteinte des objectifs partagés conventionnés à l'article 1 ;
- o l'exécution financière.

L'évaluation portant sur les objectifs conventionnés à l'article 1 reposera sur les indicateurs spécifiques définis en annexe. Un point annuel sera effectué sur la progression de l'exécution des objectifs définis dans le cadre de la présente convention.

L'évaluation financière de la convention pluriannuelle d'objectifs portera chaque année sur l'étude croisée du compte rendu financier et de la comptabilité analytique détaillée mentionnés à l'article 5. Si le coût réel de l'action est inférieur de 15% au budget prévisionnel, le montant de la subvention pourra être revu en conséquence et des fonds dédiés pourront être retenus dont le montant sera calculé sur la base du taux de subventionnement. Dans le cas où le coût de l'action est supérieur au budget prévisionnel, ce dépassement ne donnera pas lieu à l'attribution d'une subvention complémentaire.

**ARTICLE 7 : Autres engagements**

La fédération communique sans délai au ministère :

- copie des déclarations mentionnées aux articles 3 et 13-1 du décret du 16 août 1901 portant réglementation d'administration publique pour l'exécution de loi du 1<sup>er</sup> juillet 1901 relative au contrat d'association<sup>4</sup> ;
- copie des rapports moral et financier présentés à l'assemblée générale annuelle ;
- copie des comptes des filiales éventuelles de la fédération ;
- tout projet de candidature à l'organisation d'une manifestation internationale d'envergure<sup>5</sup>;

Elle met à disposition du ministère les copies des contrats et conventions d'un montant supérieur à 150 000 € susceptibles de générer des variations dans l'évolution des recettes ou des dépenses du budget fédéral.

En cas de difficultés dans l'exécution de la présente convention, la fédération en informe le ministère dans les meilleurs délais.

**ARTICLE 8 : Contrôle de l'administration**

La fédération s'engage à faciliter, à tout moment, le contrôle, *sur pièce et sur place*, par l'administration de la réalisation des objectifs, notamment par l'accès à tout document justificatif des dépenses et tout autre document dont la production serait jugée utile.

**ARTICLE 9 : Sanctions**

En cas de non-exécution, de retard significatif ou de modification substantielle sans l'accord écrit du ministère des conditions d'exécution de la convention par la fédération, et sans préjudice des dispositions

<sup>4</sup> Changement de siège, de statuts, de dirigeants, aliénation ou acquisition de biens, création d'établissements

<sup>5</sup> L'information préalable du ministère est une condition pour l'obtention de subventions pour les manifestations en question

24  
7

prévues à l'article 13, le ministère peut remettre en cause le montant de la subvention ou exiger le reversement de tout ou partie de sommes déjà versées au titre de la présente convention.

**ARTICLE 10 : Conditions de renouvellement de la convention**

La conclusion éventuelle d'une nouvelle convention est subordonnée à la réalisation du contrôle prévu à l'article 8, de l'exécution des engagements mentionnés aux articles 5 et 7 et à l'évaluation prévue à l'article 6.

Dans cette attente, une convention provisoire peut, le cas échéant, être conclue en 2013, prévoyant le versement en deux fois d'une subvention égale au maximum au montant de la subvention prévue dans la présente convention au titre de l'année 2009. Le deuxième versement ne peut toutefois être effectué qu'après réception des pièces mentionnées à l'article 5 et après l'évaluation, éventuellement provisoire, mentionnée à l'article 6.

**ARTICLE 11 : Avenant(s)**

Toute modification des conditions, des montants ou des modalités d'exécution de la présente convention, définie d'un commun accord entre les parties, fait l'objet d'un avenant. Celui-ci précise les éléments modifiés de la convention, sans que ceux-ci ne puissent remettre en cause les objectifs généraux fixés à l'article 1<sup>er</sup>.


**ARTICLE 12 : Résiliation de la convention**

En cas de non-respect, par l'une ou l'autre des parties, des engagements respectifs inscrits dans la présente convention et ses avenants éventuels, celle-ci peut être résiliée de plein droit par l'une ou l'autre partie à l'expiration d'un délai de trois mois suivant l'envoi d'une lettre recommandée avec accusé de réception valant mise en demeure.

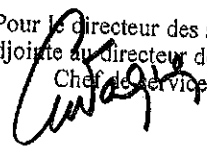
**ARTICLE 13 : Contestation**


Tout litige intervenant à l'occasion de l'exécution de la présente convention, ou à l'occasion de l'interprétation de ses dispositions, fera l'objet d'une recherche de conciliation.

En cas de désaccord persistant, le tribunal administratif de Paris sera saisi.

  
148, avenue Gambetta  
75008 PARIS CEDEX 20  
LE PRESIDENT DE LA FÉDÉRATION FRANÇAISE DE NATATION

Fait à Paris le 13. JUIL. 2009

LE DIRECTEUR DES SPORTS  
Pour le directeur des sports,  
L'adjointe au directeur des sports,  
Chef de service  
  
Annick WAGNER

LE CONTROLEUR BUDGETAIRE ET  
COMPTABLE MINISTERIEL  
- 8. JUIL. 2009  
  
Gilbert TOULGOAT  
FFN / Direction des Sports/DSMF/DS A1

FL

25  
d

## LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 – Objectifs et indicateurs de performance

Annexe 2 - Objectifs partagés et moyens financiers

Annexe 2 bis - Moyens financiers et publics visés

Annexe 3 - Indemnités de sujétion des cadres techniques

FL

ANNEXE n°1  
Objectifs et indicateurs de performance

objectifs et indicateurs de performance nationaux retenus par le ministère		réalisé 2007	Réalisé 2008	Prévisions 2009	Prévisions 2010	Prévisions 2011	Cible 2012
<b>Objectif 1: accroître la pratique sportive en apportant une attention particulière aux publics cibles</b>							
nombre de licences et autres titres de participations		257813	273554	285000	300000	315000	330000
nombre de licences féminines		147485	157036	164000	175000	182000	194000
nombre de clubs (ou de sections de clubs) offrant une pratique sportive pour les personnes handicapées							
nombre de licenciés(es) résident dans les ZUS ou dans les DSR							
<b>Objectif 2: maintenir le rang de la France dans le sport de compétition au niveau mondial</b>							
rang de la France dans les compétitions de référence		5	7	6	3	6	5
<b>Objectif 3: préserver la santé des sportifs</b>							
taux de suivi médical complet		81%	79%	80%	90%	100%	100%
		72%	71%	71%	80%	100%	100%
<b>Objectif 4: promouvoir la rigueur financière et l'efficacité des fédérations sportives</b>							
solidité financière		17,76%	21,30%	20%	20%	20%	20%
<b>Indicateurs</b>							
Développer les pratiques sportives par une amélioration qualitative de l'accueil en club et de l'encadrement technique			41%	50%	70%	80%	90%
Promouvoir la pratique de la natation pour le plus grand nombre		9242	9733	9800	10000	10200	10300
		29 (2005)	30	32	35	37	40
Développer la pratique de la natation synchronisée, du plongeon et du water-polo sur l'ensemble du territoire.				500	800	1500	6000
Etre régulièrement classé dans les six premières nations mondiales et les trois premières nations européennes aux échéances majeures en natation course.		15	22	25	25	25	30
Contribuer à élever le niveau de la natation handisport.		3	5	10	13	18	24
Etre représenté à l'épreuve olympique (Filles et garçons) et obtenir 1 médaille aux Jeux Olympiques de Londres en natation eau libre.		4	0	4	4	5	6

76  
FE

ANNEXE n°1  
Objectifs et indicateurs de performance

Objectifs partagés	Indicateurs	Situation 2007	Situation 2008	Prévisions 2009	Prévisions 2010	Prévisions 2011	Cible 2012
Optimiser les dispositifs de préparation en natation synchronisée afin de constituer un collectif durable dès 2009	Intégration et provenance de nageuses junior dans le collectif senior			20%	20%	20%	20%
	Taux de stabilité du collectif titulaire (compétition internationale)		22%	30%	50%	60%	80%
Développer le haut niveau en orientant les actions dans deux directions complémentaires : densifier le niveau de la relève et élever le niveau de pratique des seniors en plongeon.	Etre finaliste dans :	1 finale aux championnats du monde	0 finale aux JO de Pékin	Au moins 2 épreuves aux championnats d'Europe	Au moins 2 épreuves aux championnats d'Europe	Au moins 2 épreuves aux champ. du Monde	Au moins 1 épreuve aux JO 2012
	Qualification ou Résultats compétitions: MASCULIN			Terminer dans les 6 premiers aux Jeux Med	Terminer ds les 10 premiers (Championnat d'Europe)	Terminer dans les 12 premiers (Champ Monde)	10 premiers Champ. d'Europe (groupe A)
Atteindre le tournoi de qualification olympique pour les Jeux de Londres et se qualifier aux Jeux Olympiques de 2016 en water-polo.	Qualification ou Résultats compétitions: FEMININE		8ème du groupe A européen	Terminer dans les 3 premiers de la poule	Terminer dans les 8 premiers (Champ Europe)	Terminer dans les 12 premières nations (Champ Monde)	8 premières Champ. d'Europe (groupe A)
	Nombre de comités régionaux engagés dans le dispositif Nager Forme Santé	1	2	3	6	10	14
Maintenir sa forme et préserver sa santé par la pratique de la natation.							
	Parvenir à performer à un haut niveau de pratique en diminuant les pathologies infectieuses, en prévenant les conduites dopantes et le surentraînement.						
Accompagner les disciplines dans les actions de formations à destination de leurs cadres experts.	Nombre de jours de formation proposés aux "entraîneurs experts" et "juges experts"	0	0	8	20	30	30
	Développer et créer les conditions d'une formation accessible et de qualité pour le plus grand nombre	9	12	14	16	18	20

FL  
27

ANNEXE 2 - Objectifs partagés et moyens financiers

Objectifs partagés	Rubrique	Données	Promotion du sport pour le plus grand nombre	Développement du sport de haut niveau	Sport et santé : prévention par le sport et protection des sportifs	Accompagnement de l'emploi, professionnalisation et formation	Total
Développer le haut niveau en orientant les actions dans deux directions complémentaires : densifier le niveau de la relève et élever le niveau de pratique des seniors en plongeon.	Objectif LONDRES - Stages et compétitions	Budget		61 268 €			61 268 €
		Subvention demandée		50 000 €			50 000 €
		Engagement fédéral		11 268 €			11 268 €
		Subvention proposée		50 000 €			50 000 €
		Fonds dédiés affectés Subvention / Budget			81,61%		81,61%
	Parcours d'excellence	Budget		53 908 €			53 908 €
		Subvention demandée		40 000 €			40 000 €
		Engagement fédéral		13 908 €			13 908 €
		Subvention proposée		40 000 €			40 000 €
Fonds dédiés affectés Subvention / Budget				74,20%		74,20%	
Préparation RELEVE - Stages et compétitions	Budget		69 776 €			69 776 €	
	Subvention demandée		30 000 €			30 000 €	
	Engagement fédéral		39 776 €			39 776 €	
	Subvention proposée		30 000 €			30 000 €	
	Fonds dédiés affectés Subvention / Budget			42,99%		42,99%	
Développer les pratiques sportives par une amélioration qualitative de l'accueil en club et de l'encadrement technique	Professionnalisation de l'activité	Budget				34 400 €	34 400 €
		Subvention demandée				20 000 €	20 000 €
		Engagement fédéral				14 400 €	14 400 €
		Subvention proposée				16 000 €	16 000 €
		Fonds dédiés affectés Subvention / Budget				48,51%	48,51%
	Structuration fédérale et projets de développement	Budget		8 800 €			8 800 €
Promouvoir la pratique de la natation pour le plus grand nombre	Formations	Budget				10 100 €	10 100 €
		Subvention demandée				5 050 €	5 050 €
		Engagement fédéral				5 050 €	5 050 €
		Subvention proposée				2 250 €	2 250 €
		Fonds dédiés affectés Subvention / Budget				22,30%	22,30%
	Professionnalisation de l'activité	Budget		59 295 €			59 295 €
		Subvention demandée		27 100 €			27 100 €
		Engagement fédéral		32 195 €			32 195 €
		Subvention proposée		26 000 €			26 000 €
		Fonds dédiés affectés Subvention / Budget			42,18%		42,18%
	Structuration fédérale et projets de développement	Budget		334 725 €			334 725 €
		Subvention demandée		260 500 €			260 500 €
Engagement fédéral			74 225 €			74 225 €	
Subvention proposée			225 000 €			225 000 €	
Fonds dédiés affectés Subvention / Budget			405 313 €	200,91%		405 313 €	
Indemnités de sujétions des CTS	Indemnités de sujétions des CTS	Budget		240 000 €			240 000 €
		Subvention demandée		120 000 €			120 000 €
		Engagement fédéral		120 000 €			120 000 €
		Subvention proposée		93 748 €			93 748 €
		Fonds dédiés affectés Subvention / Budget			39,06%		39,06%
Etre régulièrement classé dans les six premières nations mondiales et les trois premières nations européennes aux échéances majeures en natation course.	Formations	Budget				2 700 €	2 700 €
		Subvention demandée				1 350 €	1 350 €
		Engagement fédéral				1 350 €	1 350 €
		Subvention proposée					
		Fonds dédiés affectés Subvention / Budget				0,00%	0,00%
	Objectif LONDRES - Stages et compétitions	Budget		977 959 €			977 959 €
		Subvention demandée		750 000 €			750 000 €
		Engagement fédéral		227 959 €			227 959 €
		Subvention proposée		730 000 €			730 000 €
		Fonds dédiés affectés Subvention / Budget		15 340 €	76,21%		15 340 €
	Parcours d'excellence	Budget		690 568 €			690 568 €
		Subvention demandée		650 000 €			650 000 €
		Engagement fédéral		40 568 €			40 568 €
		Subvention proposée		650 000 €			650 000 €
		Fonds dédiés affectés Subvention / Budget			94,13%		94,13%
Préparation RELEVE - Stages et compétitions	Budget		386 000 €			386 000 €	
	Subvention demandée		190 000 €			190 000 €	
	Engagement fédéral		196 000 €			196 000 €	
	Subvention proposée		190 000 €			190 000 €	
	Fonds dédiés affectés Subvention / Budget			48,22%		48,22%	
Aides personnalisées	Budget		650 000 €			650 000 €	
	Subvention demandée		650 000 €			650 000 €	
	Engagement fédéral						
	Subvention proposée		600 000 €			600 000 €	
	Fonds dédiés affectés Subvention / Budget			92,31%		92,31%	
Etre représenté à l'épreuve olympique (filles et garçons) et obtenir 1 médaille aux Jeux Olympiques de Londres en natation eau libre.	Objectif LONDRES - Stages et compétitions	Budget		168 000 €			168 000 €
		Subvention demandée		75 000 €			75 000 €
		Engagement fédéral		93 000 €			93 000 €
		Subvention proposée		75 000 €			75 000 €
		Fonds dédiés affectés Subvention / Budget			44,64%		44,64%
	Parcours d'excellence	Budget		8 000 €			8 000 €
		Subvention demandée		8 000 €			8 000 €
		Engagement fédéral					
		Subvention proposée		8 000 €			8 000 €
						100,00%	

FL

ANNEXE 2 - Objectifs partagés et moyens financiers

Objectifs partagés	Rubrique	Données	Promotion du sport pour le plus grand nombre				Total
			Développement du sport de haut niveau	Sport et santé : prévention par le sport et protection des sportifs	Accompagnement de l'emploi, professionnels et formation		
	Préparation RELEVE - Stages et compétitions	Budget		111 302 €		111 302 €	
		Subvention demandée		50 000 €		50 000 €	
		Engagement fédéral		61 302 €		61 302 €	
		Subvention proposée		40 000 €		40 000 €	
		Fonds dédiés affectés		35,94%		35,94%	
Atteindre le tournoi de qualification olympique pour les Jeux de Londres et se qualifier aux Jeux Olympiques de 2015 en water-polo.	Objectif LONDRES - Stage et compétitions	Budget		784 318 €		784 318 €	
		Subvention demandée		435 000 €		435 000 €	
		Engagement fédéral		349 318 €		349 318 €	
		Subvention proposée		170 000 €		170 000 €	
		Fonds dédiés affectés		21,67%		21,67%	
	Préparation RELEVE - Stages et compétitions	Budget		364 338 €		364 338 €	
		Subvention demandée		240 000 €		240 000 €	
		Engagement fédéral		124 338 €		124 338 €	
		Subvention proposée		200 000 €		200 000 €	
		Fonds dédiés affectés		54,89%		54,89%	
Maintenir sa forme et préserver sa santé par la pratique de la natation.	Structuration fédérale et projets de développement	Budget	20 000 €			20 000 €	
		Subvention demandée					
		Engagement fédéral					
		Subvention proposée	0 €			0 €	
		Fonds dédiés affectés		0,00%		0,00%	
Parvenir à performer à un haut niveau de pratique en diminuant les pathologies infectieuses, en prévenant les conduites dopantes et le surentraînement.	Accompagnement sanitaire préventif	Budget		415 881 €		415 881 €	
		Subvention demandée		415 881 €		415 881 €	
		Engagement fédéral					
		Subvention proposée		113 500 €		113 500 €	
		Fonds dédiés affectés		27,29%		27,29%	
	Protection de la santé du pratiquant (SMR)	Budget		162 920 €		162 920 €	
		Subvention demandée		162 920 €		162 920 €	
		Engagement fédéral					
		Subvention proposée		106 678 €		106 678 €	
		Fonds dédiés affectés		28 322 €		28 322 €	
	Structuration fédérale et projets de développement	Budget		4 500 €		4 500 €	
		Subvention demandée		4 500 €		4 500 €	
Optimiser les dispositifs de préparation en natation synchronisée afin de constituer un collectif durable dès 2008	Objectif LONDRES - Stage et compétitions	Budget		548 629 €		548 629 €	
		Subvention demandée		300 000 €		300 000 €	
		Engagement fédéral		248 629 €		248 629 €	
		Subvention proposée		300 000 €		300 000 €	
		Fonds dédiés affectés		54,68%		54,68%	
Relations internationales, GES et manifestations exceptionnelles		Budget	10 000 €			10 000 €	
		Subvention demandée					
		Engagement fédéral					
		Subvention proposée	6 000 €			6 000 €	
		Fonds dédiés affectés		60,00%		60,00%	
Développer et créer les conditions d'une formation accessible et de qualité pour le plus grand nombre	Formations	Budget			10 200 €	10 200 €	
		Subvention demandée			10 000 €	10 000 €	
		Engagement fédéral			200 €	200 €	
		Subvention proposée			10 000 €	10 000 €	
		Fonds dédiés affectés			98,04%	98,04%	
	Professionnalisation de l'activité	Budget			91 900 €	91 900 €	
		Subvention demandée			50 000 €	50 000 €	
		Engagement fédéral			41 900 €	41 900 €	
		Subvention proposée			50 000 €	50 000 €	
		Fonds dédiés affectés			54,41%	54,41%	
Accompagner les disciplines dans les actions de formations à destination de leurs cadres experts.	Formations	Budget			81 667 €	81 667 €	
		Subvention demandée			20 000 €	20 000 €	
		Engagement fédéral			61 667 €	61 667 €	
		Subvention proposée			20 000 €	20 000 €	
		Fonds dédiés affectés			24,49%	24,49%	
<b>Total Budget</b>			<b>352 525 €</b>	<b>5 114 066 €</b>	<b>583 301 €</b>	<b>311 262 €</b>	<b>6 351 154 €</b>
<b>Total Subvention demandée</b>			<b>288 800 €</b>	<b>3 588 000 €</b>	<b>583 301 €</b>	<b>144 000 €</b>	<b>4 604 101 €</b>
<b>Total Engagement fédéral</b>			<b>63 725 €</b>	<b>1 526 066 €</b>		<b>167 262 €</b>	<b>1 757 053 €</b>
<b>Total Subvention proposée</b>			<b>239 800 €</b>	<b>3 176 748 €</b>	<b>224 178 €</b>	<b>123 250 €</b>	<b>3 763 976 €</b>
<b>Total Fonds dédiés affectés</b>			<b>405 313 €</b>	<b>15 340 €</b>	<b>28 322 €</b>		<b>448 975 €</b>
<b>Total Subvention / Budget</b>			<b>183,00%</b>	<b>62,42%</b>	<b>43,29%</b>	<b>39,60%</b>	<b>66,23%</b>

dont montant destiné aux aides personnalisées:

600 000 €

montant total de la subvention versée par le ministère hors aides personnalisées:

239 800 €	2 576 748 €	224 178 €	123 250 €	3 163 976 €
-----------	-------------	-----------	-----------	-------------

répartition de la subvention versée hors aides personnalisées:

- cat 91 (indemnité des CTS)

- cat 54 (transfert direct aux assoc.)

0 €	93 748 €	0 €	0 €	93 748 €
239 800 €	2 483 000 €	224 178 €	123 250 €	3 070 228 €

FL



ANNEXE 2Bis - Moyens financiers et publics visés

Action	Données	Tout public	Senior	Public féminin	Personnes handicapées	ZUS - Publics socialement défavorisés	Jeunes scolarisés	Total
Promotion du sport pour le plus grand nombre	Budget prévisionnel	116 800 €	9 225 €		5 000 €	50 000 €	171 500 €	352 525 €
	Subvention demandée	88 800 €	5 000 €		5 000 €	40 000 €	150 000 €	288 800 €
	Subvention accordée	59 800 €	5 000 €		5 000 €	40 000 €	130 000 €	239 800 €
	Fonds dédiés affectés						405 313 €	405 313 €
Développement du sport de haut niveau	Budget prévisionnel	4 108 799 €		1 005 267 €				5 114 066 €
	Subvention demandée	3 048 000 €		540 000 €				3 588 000 €
	Subvention accordée	2 671 748 €		505 000 €				3 176 748 €
	Fonds dédiés affectés	15 340 €						15 340 €
Sport et santé : prévention par le sport et protection des sportifs	Budget prévisionnel	583 301 €						583 301 €
	Subvention demandée	583 301 €						583 301 €
	Subvention accordée	224 178 €						224 178 €
	Fonds dédiés affectés	28 322 €						28 322 €
professionnalisation et formation	Budget prévisionnel	229 595 €		81 667 €				311 262 €
	Subvention demandée	124 000 €		20 000 €				144 000 €
	Subvention accordée	103 250 €		20 000 €				123 250 €
	Fonds dédiés affectés							
<b>Total Budget prévisionnel</b>		5 038 495 €	9 225 €	1 086 934 €	5 000 €	50 000 €	171 500 €	6 361 154 €
<b>Total Subvention demandée</b>		3 844 101 €	5 000 €	560 000 €	5 000 €	40 000 €	150 000 €	4 604 101 €
<b>Total Subvention accordée</b>		3 058 976 €	5 000 €	525 000 €	5 000 €	40 000 €	130 000 €	3 763 976 €
<b>Total Fonds dédiés affectés</b>		43 662 €					405 313 €	448 975 €

AL 03

MINISTERE DE LA SANTE ET DES SPORTS

CONVENTION D'OBJECTIFS 2009-2012

FEDERATION FRANCAISE DE NATATION

Annexe relative aux indemnités de sujétion des conseillers techniques sportifs

Une subvention globale de 93 748 € est attribuée à la fédération au titre des indemnités de sujétion des agents exerçant des missions de conseillers techniques sportifs auprès de la fédération et dont la liste figure sur le tableau joint, des sujétions spéciales auxquelles ils s'exposeraient dans l'exercice de leurs fonctions.

Cette indemnisation est fixée selon le barème porté indiqué ci-dessous, les taux moyens indiqués pouvant s'inscrire dans une fourchette de plus ou moins 10%.

(montant annuel)	Directeurs techniques nationaux	Entraîneurs nationaux	Chargés d'une mission nationale
Agent sur contrat de préparation olympique	7 729 €	4 726 €	4 726 €
Autres agents	4 391 €	945 €	945 €

Dans l'hypothèse où la fédération verserait sur ses ressources propres des indemnités spéciales aux agents qu'elle aurait plus particulièrement chargés d'une mission spécifique à son initiative, ces indemnités seront identifiées sous l'intitulé suivant :

En tout état de cause, le montant total des indemnités servies par la fédération tant au titre de la convention d'objectifs que sur ses fonds propres ne pourra excéder le plafond prévu par la réglementation en vigueur.

La fédération s'engage à déclarer auprès des administrations fiscales et sociales toutes les rémunérations versées.

La fédération communiquera au ministère des sports au plus tard le 28 février 2010 le récapitulatif annuel de l'année 2009 des sommes versées aux agents de l'Etat faisant apparaître de manière distincte les sommes financées sur la subvention ministérielle et celles ouvertes par des ressources propres.

Cet état sera accompagné d'une copie de la déclaration annuelle des salaires (D.A.D.S.) établie pour l'U.R.S.S.A.F.

Nom - Prénom	Fonction	Agent sur contrat		Subvention accordée		
		oui	non	2009		
FAUQUET Claude X	DTN	X		844 €		
DONZE Christian X	DTN	X		7 084 €		
AUGIN Denis X	EN	X		4 333 €		
BEGOTTI Marc X	EN	X		3 151 €		
BOULLE Bernard X	EN	X		4 726 €		
CAPRON Anne X	EN	X		3 151 €		
DELEAVAL Patrick X	EN	X		4 726 €		
DELON Dominique X	EN	X		4 726 €		
DUMOULIN Philippe X	EN	X		2 363 €		
EMPTOZ-LACOTE Gilles X	EN	X		4 333 €		
GASTOU Patrick X	EN	X		4 726 €		
HORTER Lionel X	EN	X		4 726 €		
LACOSTE Lucien X	EN	X		3 151 €		
MARTINEZ Richard X	EN	X		4 726 €		
PETIT Odile X	EN	X		4 726 €		
QUINT Patricia X	EN	X		4 726 €		
PLANCHE Marc	CMN		X	945 €		
<b>TOTAL DE LA SUBVENTION</b>				<b>66 963 €</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>
Charges correspondantes				<b>26 785 €</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>
<b>TOTAL</b>				<b>93 748 €</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>

- X EMPTOZ-LACOTE Gilles depuis le 1 février 2009
- X FAUQUET Claude jusqu'au 31 janvier 2009
- X BEGOTTI Marc jusqu'au 31 août 2009
- X CAPRON Anne jusqu'au 31 août 2009
- X DONZE Christian depuis le 1 février 2009
- X AUGIN Denis depuis le 1 février 2009
- X DUMOULIN Philippe jusqu'au 30 juin 2009
- X LACOSTE Lucien jusqu'au 31 août 2009

FL

AVENANT N° 1 A LA CONVENTION PLURIANNUELLE 2009-2012

ENTRE LE MINISTERE DE LA SANTE, DE LA JEUNESSE ET DES SPORTS ET LA FEDERATION FRANCAISE NATATION

Il est convenu entre :

- **Le Ministère de la santé, de la Jeunesse et des Sports**  
Représenté par le directeur des sports, Monsieur Bertrand JARRIGE  
Désigné ci-après par le Ministère

Et

- **La fédération française de natation**  
Représentée par son Président, Monsieur Francis LUYCE

Article 1 :

La subvention prévue pour 2009 à la convention pluriannuelle est majorée exceptionnellement de 80.000 € pour la réalisation des actions indiquées selon le détail ci-après :

Promotion de la santé par la pratique sportive

- prévention par le sport et protection des sportifs (80.000 €)

Le montant de la subvention versée à la fédération est porté à 3.243.976 €.

Article 2 :

La subvention complémentaire sera créditée, en un versement, au compte bancaire ou postal de la fédération à la signature du présent avenant.

Article 3 :

Les autres dispositions de la convention initiale non contraires au présent avenant sont maintenues.

Fait à Paris, le 29 OCT. 2009

LE PRESIDENT DE LA FEDERATION FRANCAISE DE NATATION

LE DIRECTEUR DES SPORTS sur des sports, Chef de service

*Signature*

Annick WAGNER

LE CONTROLEUR BUDGETAIRE ET COMPTABLE MINISTERIEL

30 OCT. 2009

*Signature*

Christain BENARD

FFN /Direction des sports/DSMF/ DSA1

**LISTE DES ANNEXES**

Annexe 1 - Objectifs partagés et moyens financiers

Annexe 1 bis - Moyens financiers et publics visés

ANNEXE 1Bis - Moyens financiers et publics visés

Action	Données	Publics					Total
		Tout public	Senior	Public féminin	Personnes handicapées	ZUS - Publics socialement défavorisés	
Promotion du sport pour le plus grand nombre	Budget prévisionnel	116 800 €	9 225 €		5 000 €	50 000 €	171 500 €
	Subvention demandée	88 800 €	5 000 €		5 000 €	40 000 €	150 000 €
	Subvention accordée	59 800 €	5 000 €		5 000 €	40 000 €	130 000 €
	Fonds dédiés affectés	28 000 €	4 225 €			10 000 €	21 500 €
Développement du sport de haut niveau	Budget prévisionnel	4 108 799 €		1 005 267 €			5 114 066 €
	Subvention demandée	3 048 000 €		540 000 €			3 588 000 €
	Subvention accordée	2 671 748 €		505 000 €			3 176 748 €
	Fonds dédiés affectés	1 060 799 €		465 267 €			1 526 066 €
Sport et santé : prévention par le sport et protection des sportifs	Budget prévisionnel	719 301 €					719 301 €
	Subvention demandée	666 301 €					666 301 €
	Subvention accordée	304 178 €					304 178 €
	Fonds dédiés affectés	53 000 €					53 000 €
professionnalisation et formation	Budget prévisionnel	229 595 €		81 667 €			311 262 €
	Subvention demandée	124 000 €		20 000 €			144 000 €
	Subvention accordée	103 250 €		20 000 €			123 250 €
	Fonds dédiés affectés	105 595 €		61 667 €			167 262 €
<b>Total Budget prévisionnel</b>		5 174 495 €	9 225 €	1 086 934 €	5 000 €	50 000 €	6 497 154 €
		3 927 101 €	5 000 €	560 000 €	5 000 €	40 000 €	4 687 101 €
		3 138 976 €	5 000 €	525 000 €	5 000 €	40 000 €	3 843 976 €
		1 247 994 €	4 225 €	526 934 €		10 000 €	21 500 €

235

ANNEXE 1 - Objectifs partagés et moyens financiers

Objectifs partagés	Rubrique	Données	Promotion du sport pour le plus grand nombre	Développement du sport de haut niveau	Sport et santé : prévention par le sport et protection des sportifs	Accompagnement de l'emploi professionnalisant et formation	Total	
Développer le haut niveau en orientant les actions dans deux directions complémentaires : densifier le niveau de la relève et élever le niveau de pratique des seniors en plongeon.	Objectif LONDRES - Stages et compétitions	Budget		61 208 €			61 208 €	
		Subvention demandée		50 000 €			50 000 €	
		Engagement fédéral		11 288 €			11 288 €	
		Subvention proposée		50 000 €			50 000 €	
		Fonds dédiés affectés						
	Subvention / Budget			81,81%			81,81%	
	Parcours d'excellence	Budget			53 008 €			53 008 €
		Subvention demandée			40 000 €			40 000 €
		Engagement fédéral			13 008 €			13 008 €
Subvention proposée				40 000 €			40 000 €	
Fonds dédiés affectés								
Subvention / Budget				74,20%			74,20%	
Préparation RELEVE - Stages et compétitions	Budget			89 776 €			89 776 €	
	Subvention demandée			30 000 €			30 000 €	
	Engagement fédéral			39 776 €			39 776 €	
	Subvention proposée			30 000 €			30 000 €	
	Fonds dédiés affectés							
Subvention / Budget				42,00%			42,00%	
Développer les pratiques sportives par une amélioration qualitative de l'accueil en club et de l'encadrement technique	Professionnalisation de l'activité	Budget				34 400 €	34 400 €	
		Subvention demandée				20 000 €	20 000 €	
		Engagement fédéral				14 400 €	14 400 €	
		Subvention proposée				10 000 €	10 000 €	
		Fonds dédiés affectés						
	Subvention / Budget					46,51%	46,51%	
	Structuration fédérale et projets de développement	Budget		8 800 €				8 800 €
		Subvention demandée		8 800 €				8 800 €
		Engagement fédéral						
		Subvention proposée		8 800 €				8 800 €
Fonds dédiés affectés								
Subvention / Budget			100,00%				100,00%	
Promouvoir la pratique de la natation pour le plus grand nombre	Formations	Budget				10 100 €	10 100 €	
		Subvention demandée				5 050 €	5 050 €	
		Engagement fédéral				5 050 €	5 050 €	
		Subvention proposée				2 250 €	2 250 €	
		Fonds dédiés affectés						
	Subvention / Budget					22,30%	22,30%	
	Professionnalisation de l'activité	Budget					58 205 €	58 205 €
		Subvention demandée					27 100 €	27 100 €
		Engagement fédéral					32 195 €	32 195 €
		Subvention proposée					25 000 €	25 000 €
Fonds dédiés affectés								
Subvention / Budget					42,10%	42,10%		
Structuration fédérale et projets de développement	Budget		334 726 €				334 726 €	
	Subvention demandée		280 500 €				280 500 €	
	Engagement fédéral		74 225 €				74 225 €	
	Subvention proposée		225 000 €				225 000 €	
	Fonds dédiés affectés		405 313 €				405 313 €	
Subvention / Budget			200,91%				200,91%	
Indemnités de sujétions des CTS	Indemnités de sujétions des CTS	Budget		240 000 €			240 000 €	
		Subvention demandée		120 000 €			120 000 €	
		Engagement fédéral		120 000 €			120 000 €	
		Subvention proposée		93 748 €			93 748 €	
		Fonds dédiés affectés						
Subvention / Budget			39,00%			39,00%		
Etre régulièrement classé dans les six premières nations mondiales et les trois premières nations européennes aux échéances majeures en natation courses.	Formations	Budget				2 700 €	2 700 €	
		Subvention demandée				1 350 €	1 350 €	
		Engagement fédéral				1 350 €	1 350 €	
		Subvention proposée						
		Fonds dédiés affectés						
	Subvention / Budget					0,00%	0,00%	
	Objectif LONDRES - Stages et compétitions	Budget			977 950 €			977 950 €
		Subvention demandée			750 000 €			750 000 €
		Engagement fédéral			227 950 €			227 950 €
		Subvention proposée			730 000 €			730 000 €
		Fonds dédiés affectés			15 340 €			15 340 €
	Subvention / Budget				76,21%			76,21%
	Parcours d'excellence	Budget			600 598 €			600 598 €
		Subvention demandée			650 000 €			650 000 €
		Engagement fédéral			40 598 €			40 598 €
Subvention proposée				650 000 €			650 000 €	
Fonds dédiés affectés								
Subvention / Budget				94,13%			94,13%	
Préparation RELEVE - Stages et compétitions	Budget			388 000 €			388 000 €	
	Subvention demandée			100 000 €			100 000 €	
	Engagement fédéral			100 000 €			100 000 €	
	Subvention proposée			100 000 €			100 000 €	
	Fonds dédiés affectés							
Subvention / Budget				40,22%			40,22%	
Aides personnalisées	Budget			850 000 €			850 000 €	
	Subvention demandée			850 000 €			850 000 €	
	Engagement fédéral							
	Subvention proposée			800 000 €			800 000 €	
	Fonds dédiés affectés							
Subvention / Budget				92,31%			92,31%	
Etre représenté à l'épreuve olympique (Filles et garçons) et obtenir 1 médaille aux Jeux Olympiques de Londres en natation eau libre.	Objectif LONDRES - Stages et compétitions	Budget		188 000 €			188 000 €	
		Subvention demandée		75 000 €			75 000 €	
		Engagement fédéral		63 000 €			63 000 €	
		Subvention proposée		75 000 €			75 000 €	
		Fonds dédiés affectés						
	Subvention / Budget				44,64%			44,64%
	Parcours d'excellence	Budget		8 000 €				8 000 €
		Subvention demandée		8 000 €				8 000 €
		Engagement fédéral						
		Subvention proposée		8 000 €				8 000 €
	Fonds dédiés affectés							
	Subvention / Budget				100,00%			100,00%
Préparation RELEVE - Stages et compétitions	Budget			111 302 €			111 302 €	
	Subvention demandée			60 000 €			60 000 €	
	Engagement fédéral			81 302 €			81 302 €	
	Subvention proposée			40 000 €			40 000 €	
Fonds dédiés affectés								
Subvention / Budget				35,94%			35,94%	

FL

Objectifs partagés	Rubrique	Données	Promotion du sport pour le plus grand nombre	Développement du sport de haut niveau	Sport et santé : prévention par le sport et protection des sportifs	Accompagnement de l'emploi, professionnalisation et formation	Total	
Atteindre le tournoi de qualification olympique pour les Jeux de Londres et se qualifier aux Jeux Olympiques de 2016 en water-polo.	Objectif LONDRES - Stages et compétitions	Budget		784 018 €			784 018 €	
		Subvention demandée		436 000 €			436 000 €	
		Engagement fédéral		340 318 €			340 318 €	
	Préparation RELEVE - Stages et compétitions	Subvention proposée			170 000 €			170 000 €
		Fonds dédiés affectés						
		Subvention / Budget			21,67%			21,67%
Maintenir sa forme et préserver sa santé par la pratique de la natation.	Promotion de la santé par la pratique sportive	Budget			138 000 €		138 000 €	
		Subvention demandée			83 000 €		83 000 €	
		Engagement fédéral			53 000 €		53 000 €	
	Structuration fédérale et projets de développement	Subvention proposée				80 000 €		80 000 €
		Fonds dédiés affectés						
		Subvention / Budget				58,82%		58,82%
Parvenir à performer à un haut niveau de pratique en diminuant les pathologies infectieuses, en prévenant les conduites dopantes et le surentraînement.	Accompagnement sanitaire préventif	Budget	20 000 €				20 000 €	
		Subvention demandée	20 000 €				20 000 €	
		Engagement fédéral	0 €				0 €	
	Protection de la santé du pratiquant (SMR)	Subvention proposée						
		Fonds dédiés affectés						
		Subvention / Budget				0,00%		0,00%
Optimiser les dispositifs de préparation en natation synchronisée afin de constituer un collectif durable dès 2009	Structuration fédérale et projets de développement	Budget			416 881 €		416 881 €	
		Subvention demandée			416 881 €		416 881 €	
		Engagement fédéral			113 500 €		113 500 €	
	Objectif LONDRES - Stages et compétitions	Subvention proposée						
		Fonds dédiés affectés						
		Subvention / Budget				27,20%		27,20%
Développer et créer les conditions d'une formation accessible et de qualité pour le plus grand nombre	Relations Internationales, CES et manifestations exceptionnelles	Budget	10 000 €				10 000 €	
		Subvention demandée	10 000 €				10 000 €	
		Engagement fédéral	8 000 €				8 000 €	
	Formations	Subvention proposée						
		Fonds dédiés affectés						
		Subvention / Budget				80,00%		80,00%
Accompagner les disciplines dans les actions de formations à destination de leurs cadres experts.	Formations	Budget				10 200 €	10 200 €	
		Subvention demandée				10 000 €	10 000 €	
		Engagement fédéral				200 €	200 €	
	Professionalisation de l'activité	Subvention proposée					10 000 €	10 000 €
		Fonds dédiés affectés						
		Subvention / Budget				98,04%		98,04%
Total Budget	Total Subvention demandée	Budget	362 625 €	6 114 066 €	719 301 €	311 202 €	6 407 194 €	
		Subvention demandée	289 800 €	3 586 000 €	683 301 €	144 000 €	4 667 101 €	
		Engagement fédéral	63 725 €	1 526 086 €	53 000 €	187 202 €	1 750 013 €	
		Subvention proposée	239 800 €	3 178 748 €	304 178 €	123 250 €	3 845 976 €	
		Fonds dédiés affectés	405 313 €	15 340 €	28 322 €		448 975 €	
		Subvention / Budget	183,00%	62,42%	48,23%	39,80%	68,07%	

dont montant destiné aux aides personnalisées:

500 000 €

montant total de la subvention versée par le ministère hors aides personnalisées:

239 800 € 2 576 748 € 304 178 € 123 250 € 3 243 976 €

répartition de la subvention versée hors aides personnalisées:

- cat 64 (indemnité des CTS)
- cat 64 (transfert direct aux assoc.)

0 € 93 748 € 0 € 0 € 93 748 €  
239 800 € 2 483 000 € 304 178 € 123 250 € 3 160 228 €





## **Annexe 31**

### **Convention annuelle d'objectifs (CO) 2013**



## CONVENTION ANNUELLE 2013

Entre :

- le MINISTERE DES SPORTS, DE LA JEUNESSE, DE L'EDUCATION POPULAIRE ET DE LA VIE ASSOCIATIVE  
représenté par le directeur des sports, Monsieur Thierry MOSIMANN  
désigné ci-dessous par le ministère

et

- la FÉDÉRATION FRANCAISE DE NATATION  
représentée par son président Monsieur Francis LUYCE  
désignée ci-dessous par la fédération,

*Vu le code du sport, notamment son article L. 131-9 qui précise que «des fédérations sportives agréées participent à la mise en œuvre des missions de service public relatives au développement et à la démocratisation des activités physiques et sportives » ;*

*Vu la circulaire du 18 janvier 2010,*

*Considérant que les conventions d'objectifs passées entre le ministère chargé des sports (direction des sports) et les fédérations sportives constituent l'un des modes d'expression privilégiés du partenariat qui lie l'Etat et le mouvement sportif,*

*Considérant que les priorités ministérielles se déclinent selon les grands axes suivants :*

*1/ Le développement de la pratique à tous les âges, pour tous les publics et tout au long de la vie, comme facteur d'épanouissement personnel et de lien social en luttant contre les inégalités d'accès, quelles qu'en soient les causes. L'accueil des publics éloignés de la pratique et leur accès aux responsabilités associatives seront privilégiés, notamment le public féminin.*

*2/ La prise en compte des problématiques de santé dans le cadre de la pratique sportive en :*

- *promouvant les activités physiques et sportives comme facteur de santé pour tous et de prévention pour certains publics présentant des besoins particuliers pour lesquels la pratique physique est particulièrement recommandée (sédentaires, seniors ou certains patients souffrant de maladies chroniques...);*
- *protégeant la santé des sportifs de haut niveau.*

*3/ Le renforcement de la place de la France sur la scène sportive internationale en :*

- *améliorant les résultats des équipes de France aux championnats d'Europe, du Monde et aux Jeux Olympiques,*
- *renforçant la place de la France dans les instances sportives internationales ;*
- *soutenant l'accompagnement des sportifs de haut niveau pendant et après leur carrière sportive.*

FL

4/ La mobilisation de l'ensemble des acteurs du sport pour la réussite du dispositif des « emplois d'avenir »

Considérant que la présente convention et ses annexes s'inscrivent dans le cadre de ces priorités ministérielles,

Il est convenu ce qui suit :

**ARTICLE 1<sup>er</sup> : Objet de la convention et engagements**

1.1 Par la présente convention, l'association s'engage à mettre en œuvre, à son initiative et sous sa responsabilité, un programme d'actions en cohérence avec les orientations de politique publique mentionnées au préambule :

Dans ce cadre, elle s'engage notamment à :

1) dans le cadre de la préservation de l'éthique du sport

- présenter un programme global de prévention du dopage dont les actions devront participer de la construction d'une véritable stratégie fédérale en matière de prévention des conduites dopantes. Cette stratégie devra être pensée dans son ensemble et déclinable au niveau national jusqu'à l'échelon du club. Elle ne se limitera pas aux sports inscrits sur les listes pour lesquels cette prévention n'est qu'un volet spécifique du programme global de la Fédération ;

• promouvoir un sport éthique en prévenant et sanctionnant :

- toutes les actions visant à exclure ou à conduire une personne à s'exclure elle-même d'une pratique, d'une compétition sportive, pour des motifs liés notamment à son origine, sa couleur de peau, son sexe, son orientation sexuelle, son handicap, sa maladie, son apparence physique, ses convictions religieuses et politiques ;
- les comportements de personnes, qu'elles soient adhérentes, sportives, entraîneur, éducateur, supporteur, dirigeant, arbitre, juge ou spectateur, jugés contraires aux droits et libertés fondamentaux défendus par la République et ainsi, contraires au respect que chacun a droit quels que soient ses choix et ses différences ;
- toutes les actions visant à fausser une rencontre sportive et le résultat qui en découle.

La Fédération dresse un bilan annuel 2013 des faits attentatoires contraires au respect de l'autre et des actions qui ont été prises pour y remédier et l'adresse à la direction des sports pour le 30 mars 2014 au plus tard ;

2) dans le cadre de la politique des emplois d'avenir

- promouvoir les emplois d'avenir auprès des structures déconcentrées de la Fédération et des clubs et, le cas échéant, en signant un accord cadre avec le Ministère pour favoriser leur déploiement ;

3) dans le cadre de la promotion de l'égalité des femmes

- favoriser la féminisation des instances dirigeantes de la Fédération et de l'encadrement par la mise en œuvre d'un plan de féminisation ;

42

Dans cette attente, une convention provisoire peut, le cas échéant, être conclue en 2014, prévoyant le versement en une fois d'une subvention égale au maximum à 50% du montant de la subvention prévue dans la présente convention au titre de l'année 2013.

**ARTICLE 12 : Avenant(s)**

Toute modification des conditions, des montants ou des modalités d'exécution de la présente convention, définie d'un commun accord entre les parties, fait l'objet d'un avenant. Celui-ci précise les éléments modifiés de la convention, sans que ceux-ci ne puissent remettre en cause les objectifs généraux fixés à l'article 1<sup>er</sup>.

**ARTICLE 13 : Résiliation de la convention**

En cas de non-respect, par l'une ou l'autre des parties, des engagements respectifs inscrits dans la présente convention et ses avenants éventuels, celle-ci peut être résiliée de plein droit par l'une ou l'autre partie à l'expiration d'un délai de trois mois suivant l'envoi d'une lettre recommandée avec accusé de réception valant mise en demeure de se conformer aux obligations contractuelles et restée infructueuse.

**ARTICLE 14 : Recours**

Tout litige résultant de l'exécution de la présente convention, ou à l'occasion de l'interprétation de ses dispositions, fera l'objet d'une recherche de conciliation.

En cas de désaccord persistant, le tribunal administratif de Paris sera saisi.

MONSIEUR LE PRÉSIDENT DE LA  
FÉDÉRATION FRANÇAISE DE  
NATATION



Fédération Française de Natation  
14, rue Scandicci  
93508 PANTIN Cedex

Fait à Paris le

LE DIRECTEUR DES SPORTS

Le directeur des sports

Thierry MOSIMANN

LE CONTROLEUR BUDGETAIRE ET  
COMPTABLE MINISTERIEL

Par délégation du Contrôleur Budgétaire  
et Comptable Ministériel

FFN / Direction des Sports / DSNF/DS A1

Marie-Christine QUERCI  
Contrôleur général économique et financier  
Chef du Département du Contrôle budgétaire

2101 004636

PL

La conclusion éventuelle d'une nouvelle convention est subordonnée à la réalisation du contrôle prévu à l'article 8, de l'exécution des engagements mentionnés aux articles 5 et 7 et à l'évaluation prévue à l'article 6.

**ARTICLE 11 : Conditions de renouvellement de la convention**

Pendant et au terme de la convention, un contrôle sur pièce et sur place peut être réalisé par l'administration, dans le cadre de l'évaluation prévue à l'article 9 ou dans le cadre du contrôle financier annuel. La fédération s'engage à faciliter l'accès à tout document justificatif des dépenses et tout autre document dont la production serait jugée utile dans le cadre de ce contrôle.

Le ministère peut exiger le remboursement de la quote-part équivalente de la contribution financière. Dans le cas où le coût du programme d'actions est supérieur au budget prévisionnel, ce dépassement ne donnera pas lieu à l'attribution d'une subvention complémentaire.

**ARTICLE 10 : Contrôle de l'administration**

L'administration contrôle à l'issue de la convention que la contribution financière n'excède pas le coût de la mise en œuvre du programme d'actions. L'évaluation porte notamment sur la conformité des résultats à l'objet mentionné à l'article 1, sur l'impact du programme d'actions au regard de l'intérêt général.

Le ministère procède, conjointement avec la fédération, à l'évaluation des conditions de réalisation du programme d'actions auquel elle a apporté son concours sur un plan quantitatif comme qualitatif.

**ARTICLE 9 : Evaluation**

La fédération s'engage à fournir, au moins trois mois avant le terme de la convention, un bilan d'ensemble, qualitatif et quantitatif, de la mise en œuvre du programme d'actions (dans les conditions précisées en annexe de la présente convention).

**ARTICLE 8 : Sanctions**

En cas d'inexécution, de retard significatif ou de modification substantielle sans l'accord écrit du ministère des conditions d'exécution de la convention par la fédération, et sans préjudice des dispositions prévues à l'article 14, le ministère peut remettre en cause le montant de la subvention ou exiger le reversement de tout ou partie de sommes déjà versées au titre de la présente convention.

En cas de difficultés dans l'exécution de la présente convention, la fédération en informe le ministère dans les meilleurs délais.

150 000 € susceptibles de générer des variations dans l'évolution des recettes ou des dépenses du budget fédéral.

Elle met à disposition du ministère les copies des contrats et conventions d'un montant supérieur à

6.2 La fédération présente au plus tard:

⇒ le 30 juin de l'année suivante : un compte rendu financier présenté sous la forme prévue par l'arrêté 11 octobre 2006 (NOR.PRMX0609605A).

Ces documents doivent être signés par le président de la fédération ou toute personne habilitée. Le compte rendu financier mentionné ci-dessus est déduit de la comptabilité analytique mise en place par la fédération en accord avec le ministère pour retracer l'exécution financière de la présente convention.

La fédération communiquera au ministère la comptabilité analytique détaillée à partir de laquelle elle a déduit le compte rendu financier indiqué précédemment.

6.3 La fédération soumise le cas échéant à l'obligation légale de faire procéder au contrôle par un commissaire aux comptes et un suppléant choisis sur la liste mentionnée à l'article L. 225-219 du code de commerce qui exercent leurs fonctions dans les conditions prévues par ledit code, s'engage à transmettre au ministère tout rapport produit par celui-ci, sans délai. La fédération adresse au commissaire aux comptes copie de la présente convention et ses avenants éventuels.

#### **ARTICLE 7 : Autres engagements**

La fédération communique sans délai au ministère :

- copie des déclarations mentionnées aux articles 3 et 13-1 du décret du 16 août 1901 portant réglementation d'administration publique pour l'exécution de loi du 1<sup>er</sup> juillet 1901 relative au contrat d'association<sup>2</sup> ;
- copie des rapports moral et financier présentés à l'assemblée générale annuelle ;
- copie des comptes des filiales éventuelles de la fédération ;
- le règlement financier adopté par l'instance dirigeante compétente, ainsi que toute modification à ce règlement<sup>3</sup> ;
- tous documents financiers qu'elle est tenue d'établir en application des articles L. 612-1, L. 612-2, L. 612-3, L. 612-4 et L. 612-5 du code de commerce<sup>4</sup> et du décret n° 2004-22 du 7 janvier 2004 relatif à l'agrément des fédérations sportives ;

<sup>2</sup> Changement de siège, de statuts, de dirigeants, aliénation ou acquisition de biens, création d'établissements

<sup>3</sup> Règlement financier adopté

Article L. 612-2 : les associations ayant plus de 300 salariés ou 18,3 M€ (120 MF) de ressources doivent publier tous les six mois des informations sur l'actif réalisable et des tableaux de financement ;

Article L. 612-3 : concerne l'exercice de la mission du commissaire aux comptes ;

Article L. 612-4 : les associations recevant plus de 153 000 € de subventions doivent tenir une comptabilité avec compte de résultat, bilan et annexes et avoir recours à un commissaire aux comptes ;

Article L. 612-5 : concerne les conventions réglementées.

<sup>4</sup> Article L. 612-1 : les associations remplissant 2 des 3 critères suivants : plus de 50 salariés, chiffre d'affaires HT supérieur à 3 M€ (20 MF) ; bilan supérieur à 1,5 M€ (10 MF) doivent tenir une comptabilité avec compte de résultat, bilan et annexes ;

Article L. 612-2 : les associations ayant plus de 300 salariés ou 18,3 M€ (120 MF) de ressources doivent publier tous les six mois des informations sur l'actif réalisable et des tableaux de financement ;

Article L. 612-3 : concerne l'exercice de la mission du commissaire aux comptes ;

Article L. 612-4 : les associations recevant plus de 153.000 € de subventions doivent tenir une comptabilité avec compte de résultat, bilan et annexes et avoir recours à un commissaire aux comptes ;

Article L. 612-5 : concerne les conventions réglementées.

FL

6.1 Le cadre comptable de la fédération est conforme au règlement n°99-01 du 16 février 1999 du comité de la réglementation comptable relatif aux modalités d'établissement des comptes annuels des associations ou fondations, homologué par arrêté interministériel en date du 8 avril 1999. Les comptes annuels sont transmis au ministère au plus tard dans les 6 mois suivant la clôture de l'exercice comptable. Le budget prévisionnel annuel est à transmettre à l'appui du dossier de demande de subvention.

**ARTICLE 6 : Justificatifs**

La subvention annuelle est créditée au compte bancaire ou postal de la fédération selon les procédures budgétaires et comptables en vigueur. Le solde de la subvention annuelle interviendra après les vérifications réalisées par l'administration conformément aux articles 6 et 7. Outre la mise à disposition de cadres techniques par le ministère, la contribution financière est imputée sur les crédits du programme « Sport » n° 219 - article de regroupement 02. Son montant peut être ajusté par voie d'avenant.

**ARTICLE 5 : Modalités de versement de la contribution financière**

4.2 Les contributions financières du ministère mentionnées aux paragraphes précédents ne sont applicables que sous réserve des trois conditions suivantes : l'inscription des crédits de paiement en loi de finances pour l'Etat ; le respect par la fédération des obligations mentionnées aux dispositions visées aux articles 6, 7, et 8 sans préjudice de l'application de l'article 14 ; la vérification par le ministère que le montant de la contribution n'exède pas le coût du programme d'action, conformément à l'article 10.

Par ailleurs pour mémoire, il convient d'ajouter à cette subvention 600 000 € concernant les aides personnalisées (toutes charges comprises) aux sportifs de haut niveau de la fédération mise en place auprès du Comité national olympique et sportif français (CNOSF). Le CNOSF est chargé d'en assurer le versement aux sportifs, conformément aux indications de la fédération, laquelle s'engage à respecter les orientations fixées en ce domaine par le ministère. Ce montant intègre une subvention d'un montant de 93 953 € relative aux indemnités de sujétion attribuées par le ministère aux agents publics exerçant des missions de conseillers techniques sportifs auprès de la fédération (cf. annexe 2 jointe), conformément aux articles R. 131-16 et R. 131-23 du Code du sport. La fédération ayant respecté les obligations mentionnées aux articles 6 et 7 à la signature de la convention, le versement interviendra en une seule fois.

4.1 Pour l'année 2013, l'administration contribue financièrement pour un montant de 2 916 509 €, équivalent à 43,27% du montant total annuel estimé des coûts éligibles.

**ARTICLE 4 : Conditions de détermination de la contribution financière**



- être représenté aux championnats du monde BARCELONE 2013 (filles et garçons) et y obtenir 1 médaille en natation eau libre,
- développer le haut niveau en orientant les actions dans deux directions complémentaires : densifier le niveau de la relève et élever le niveau de pratique des seniors en plongeon,
- se qualifier aux championnats d'Europe de 2014 en water-polo objectifs RIO 2016,
- parvenir à performer à un haut niveau de pratique en diminuant les pathologies infectieuses, en prévenant les conduites dopantes et le surentraînement,
- maintenir sa forme et préserver sa santé par la pratique de la natation,
- développer et créer les conditions d'une formation accessible et de qualité pour le plus grand nombre.

#### **ARTICLE 2 : Durée de la convention**

Cette convention est conçue pour se dérouler sur une période d'une année civile (2013).

#### **ARTICLE 3 : Conditions de détermination du coût de l'action**

3.1 Le coût total estimé éligible du programme d'actions sur la durée de la convention est évalué à 6 740 000 €.

3.2 Les coûts totaux estimés éligibles annuels du programme d'actions sont fixés à l'annexe 1.

3.3 Les coûts à prendre en considération comprennent tous les coûts occasionnés par la mise en œuvre de l'action. Ils comprennent notamment tous les coûts directement liés à la mise en œuvre du programme d'actions qui :

- sont liés aux objets des actions et sont évalués en annexe ;
- sont nécessaires à la réalisation de l'action ;
- sont raisonnables selon le principe de bonne gestion ;
- sont engendrés pendant le temps de la réalisation de l'action ;
- sont dépensés par la fédération ;
- sont identifiables et contrôlables.

3.4 Les tableaux annexés à la présente convention retracent les financements apportés en 2013 par le ministère au programme d'actions de la fédération<sup>1</sup> concourant à la réalisation des objectifs généraux mentionnés dans le préambule.

<sup>1</sup> – dont le coût prévisionnel inscrit sur la demande de subvention est rappelé sur les tableaux annexes en regard de la subvention accordée

FL

FR

- développer les pratiques sportives pour les jeunes (13 ans et moins) par une amélioration qualitative de la démarche pédagogique en club,
- promouvoir la pratique de la natation pour le plus grand nombre pendant la période estivale,
- être régulièrement classé dans les six premières nations mondiales et les trois premières nations européennes aux échelons nationales en natation course,
- optimiser les dispositifs de préparation en natation synchronisée afin de constituer un collectif durable dès 2009,

1.2 L'association s'engage, de manière plus spécifique, à :

- transmettre le fichier (d'adresses) des licenciés (sous forme anonyme) et des clubs pour le 15 février 2013. Les fédérations doivent informer leurs licenciés, par la voie des outils de communication fédérale (site internet, revue...) du fait que les données sur les licences sportives seront utilisées à des fins statistiques par la fédération ou par le ministère chargé des sports pour mieux accompagner le développement des pratiques sportives.
- établir la liste des conseillers techniques sportifs et des cadres fédéraux, en indiquant leur implantation géographique et leurs missions pour le 15 février 2013;
- transmettre l'état des compléments de rémunération versés, le cas échéant, aux agents de l'Etat placés auprès d'elle, d'une part avec la subvention ministérielle, d'autre part sur ses ressources propres et accompagnée d'une copie de la déclaration annuelle des salaires (D.A.D.S.) établie pour l'U.R.S.S.A.F. pour le 15 février 2013 ;
- dans le cadre des échanges d'information avec la direction des sports
- 6) solliciter les instances fédérales compétentes en vue d'assurer la diffusion des 10 règles d'or établies par le club des cardiologues du sport ;
- 5) dans le cadre de la promotion du sport comme facteur de santé
- faire connaître à la direction des sports les montants des aides en provenance des collectivités locales et territoriales aux structures de leur parcours d'excellence sportive au plus tard le 30 mars 2013 pour l'année 2012 ;
- informer les sportifs de haut niveau sur les conditions de prise en charge de la retraite ;
- faire connaître à la direction des sports les efforts consentis pour favoriser l'insertion professionnelle et la reconversion des sportifs de haut niveau, notamment en équivalents temps plein (ETP) de conseillers techniques sportifs ou de salariés fédéraux consacrés au suivi socioprofessionnel des sportifs inscrits en liste ministérielle ainsi qu'en aides financières apportées dans les conventions d'insertion professionnelle ;
- 4) dans le cadre du sport de haut niveau et de l'insertion des sportifs de haut niveau

**LISTE DES ANNEXES**

Annexe 1 - Objectifs et moyens financiers

Annexe 2 – Indemnités de sujétions des cadres techniques

Objectif principal	Dépenses	Somme - Budget	Somme - Demande	Somme - Accordé	Taux de soutien
Optimiser les dépenses de préparation en matière synchronisée afin de conclure un colloque durable dès 2009	844 000 \$	220 000 \$	220 000 \$	124 000 \$	83,87%
Maintenir au calme et réserver les sentés par la pratique de la natation	30 000 \$	0 \$	0 \$	30 000 \$	0,00%
Être régulièrement classés dans les six premières nations mondiales et les trois premières nations européennes aux échelons nationaux en natation	3 430 000 \$	2 938 000 \$	2 288 858 \$	1 469 444 \$	82,87%
Développer le haut niveau en orientant les efforts dans deux directions complémentaires : développer le niveau de la relève et élever le niveau de pratique des seniors en piscine.	205 000 \$	189 000 \$	177 000 \$	28 000 \$	91,71%
Parvenir à performer à un haut niveau de pratique en diminuant les pertes financières, en prévenant les blessures répétées et le surentraînement	562 000 \$	608 000 \$	278 000 \$	287 000 \$	88,73%
Développer et créer les conditions d'une formation accessible et de qualité pour le plus grand nombre	268 000 \$	182 000 \$	118 000 \$	153 000 \$	57,21%
Développer les pratiques sportives pour les jeunes (13 ans et moins) par une amélioration qualitative de la formation pédagogique en club.	70 000 \$	48 000 \$	20 000 \$	30 000 \$	87,14%
Renouveler la pratique de la natation pour le plus grand nombre pendant la période estivale	336 000 \$	280 000 \$	218 000 \$	120 000 \$	79,63%
Se qualifier aux championnats d'Europe de 2014 en water-polo masculin PLO 2016	940 000 \$	360 000 \$	0 \$	940 000 \$	0,00%
Être représentés aux championnats du monde PARCELINE 2013 (Missa et geyons) et y obtenir 1 médaille en natation eau libre.	278 000 \$	180 000 \$	139 000 \$	142 000 \$	61,01%
Total Somme - Budget	8 740 000 \$	6 088 000 \$	3 618 808 \$	3 223 481 \$	88,18%
Total Somme - Accordé					
Total Engagement fédéral					
Total Taux de soutien					

Montant total de la subvention versée par le ministère hors aides personnelles: 3 918 808 \$

Montant des dépenses aux aides personnelles: 800 000 \$

Fédération de la subvention versée hors aides personnelles: 3 118 808 \$

- soit 81 (dépense des CR) 3 118 808 \$

- soit 81 (transfert direct aux usagers) 3 118 808 \$

## Annexe 2 - Indemnités de sujétions des cadres techniques

MINISTRE CHARGE DES SPORTS

## CONVENTION D'OBJECTIFS

## NATATION

Annexe relative aux indemnités de sujétion des conseillers techniques sportifs

Une subvention globale de 93 953 € est attribuée à la fédération au titre des indemnités de sujétion des agents exerçant des missions de conseillers techniques sportifs auprès de la fédération et dont la liste figure sur le tableau joint, des sujétions spéciales auxquelles ils s'exposeraient dans l'exercice de leurs fonctions.

Cette indemnisation est fixée selon le barème porté indiqué ci-dessous, les taux moyens indiqués pouvant s'inscrire dans une fourchette de plus ou moins 10%.

(montant annuel)	Directeurs techniques nationaux	Entraîneurs nationaux	Chargés d'une mission nationale
Agent sur contrat de préparation olympique	7 729 €	4 726 €	4 726 €
Autres agents	4 391 €	945 €	945 €

Dans l'hypothèse où la fédération verserait sur ses ressources propres des indemnités spéciales aux agents qu'elle aurait plus particulièrement chargés d'une mission spécifique à son initiative, ces indemnités seront identifiées sous l'intitulé suivant :

En tout état de cause, le montant total des indemnités servies par la fédération tant au titre de la convention d'objectifs que sur ses fonds propres ne pourra excéder le plafond prévu par la réglementation en vigueur.

La fédération s'engage à déclarer auprès des administrations fiscales et sociales toutes les rémunérations versées,

La fédération communiquera au ministère des sports au plus tard le 28 février 2014 le récapitulatif annuel de l'année 2013 des sommes versées aux agents de l'Etat faisant apparaître de manière distincte les sommes financées sur la subvention ministérielle et celles couvertes par des ressources propres.

Cet état sera accompagné d'une copie de la déclaration annuelle des salaires (D.A.D.S.) établie pour l'U.R.S.S.A.F.

Nom - Prénom	Fonction	Agent sur contrat		Subvention accordée	
		oui	non	2013	
	DTN	X			
AUGUIN Denis	EN	X		4 726 €	
BARNIER Romain	EN	X		4 726 €	
BASSET Dominique	EN	X		4 726 €	
BRUZZO Florian	EN	X		4 726 €	
CASSAGNE Patrice	EN	X		4 726 €	
DABAUVALLE Ludovic	EN	X		4 726 €	
DELEVAL Patrice	EN	X		4 726 €	
EMPTOZ-LACOTE Gilles	EN	X		4 726 €	
HORTER Lionel	EN	X		4 726 €	
MARTINEZ Richard	EN	X		4 726 €	
PELLERIN Fabrice	EN	X		4 726 €	
PETIT Odile	EN	X		4 726 €	
QUINT Patrice	EN	X		4 726 €	
REBAULT Corinne	EN	X		4 726 €	
PLANCHE Marc	CMN		X	945 €	

TOTAL

67 109 €

+ charges correspondantes

26 844 €

Total de la subvention

93 953 €

FL



## **Annexe 32**

### **Convention pluriannuelle d'objectifs (CPO) 2014-2017**





## CONVENTION PLURIANNUELLE 2014-2017

Entre :

- le **MINISTERE DES SPORTS DE LA JEUNESSE DE L'EDUCATION POPULAIRE ET DE LA VIE ASSOCIATIVE**  
représenté par le directeur des sports, Monsieur Thierry MOSIMANN  
désigné ci-dessous par le ministère

et

- la **FEDERATION FRANCAISE DE NATATION**  
représentée par son président, Monsieur Francis LUYCE  
désignée ci-dessous par la fédération,

*Vu le code du sport, notamment son article L.131-9 qui précise que «les fédérations sportives agréées participent à la mise en œuvre des missions de service public relatives au développement et à la démocratisation des activités physiques et sportives » ;*

*Vu la circulaire du 18 janvier 2010 ;*

*Considérant que les conventions d'objectifs passées entre le ministère chargé des sports (direction des sports) et les fédérations sportives constituent l'un des modes d'expression privilégiés du partenariat qui lie l'Etat et le mouvement sportif,*

*Considérant que les priorités ministérielles se déclinent selon les cinq axes suivants :*

- 1/ la réduction des inégalités d'accès à la pratique sportive et lutte contre l'abandon des pratiques sportives*
- 2/ la promotion de l'excellence sportive et du rayonnement de la France à l'international*
- 3/ la promotion du sport santé comme facteur de santé publique*
- 4/ la préservation de la sincérité des compétitions sportives et de leur éthique*
- 5/ le développement de l'emploi et de la formation dans le secteur du sport.*

*Considérant que la présente convention et ses annexes s'inscrivent dans le cadre de ces priorités ministérielles.*

*Considérant la feuille de route « plan de féminisation » actée lors du comité interministériel aux droits des femmes et à l'égalité entre les femmes et les hommes du 30 novembre 2012, le programme d'actions gouvernemental contre les violences et les discriminations commises à raison de l'orientation sexuelle ou de l'identité de genre adopté le 31 octobre 2012, les décisions actées lors du comité interministériel handicap du 25 septembre 2013, lors du comité interministériel à la ville du 19 février 2013, lors du plan pluriannuel de lutte contre la pauvreté et pour l'inclusion du 21 janvier 2013 et du comité interministériel de la jeunesse du 21 février 2013.*

**Il est convenu ce qui suit :**

**ARTICLE 1<sup>er</sup> : Objet de la convention et engagements**

1.1 Engagement de l'association à mettre en œuvre, à son initiative et sous sa responsabilité, un programme d'actions en cohérence avec les cinq orientations de politique publique mentionnées au préambule et déclinées de la manière suivante :

- 1) Réduire les inégalités d'accès à la pratique sportive et lutter contre l'abandon des pratiques sportives
  - Mettre en œuvre les plans de féminisation dans chaque fédération aux fins notamment de favoriser la féminisation des instances dirigeantes dans le respect des dispositions légales et réglementaires en vigueur et de développer la pratique sportive chez les femmes ;
  - Favoriser la formation des encadrants à l'accueil des personnes en situation de handicaps en adaptant les conditions de pratiques et actualiser en lien avec les clubs sportifs le handiguide mis en place par le pôle ressources national sport et handicap ;
  - Favoriser la pratique sportive dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville et notamment dans les ZUS.
  
- 2) Promouvoir l'excellence sportive et le rayonnement de la France à l'international
  - Etablir une stratégie visant à la performance de haut niveau (intégrer le top 5 des nations pour les fédérations olympiques et le top 10 pour les fédérations paralympiques aux jeux de Rio) ;
  - Promouvoir les collaborations entre les fédérations afin de permettre le meilleur accompagnement possible des sportifs de haut niveau des disciplines paralympiques ;
  - Faire connaître à la direction des sports les efforts consentis pour favoriser l'insertion professionnelle et la reconversion des sportifs de haut niveau, notamment en équivalents temps plein (ETP) de conseillers techniques sportifs ou de salariés fédéraux consacrés au suivi socioprofessionnel des sportifs inscrits en liste ministérielle ainsi qu'en aides financières apportées dans les conventions d'insertion professionnelle ;
  - Présenter sa stratégie et la déclinaison retenue (dans le respect des différentes rubriques existantes) sur les modalités de répartition des aides personnalisées. Un règlement d'attribution devra en outre être rédigé et communiqué de même qu'un bilan d'utilisation sera fourni en fin d'exercice. Un tableau synthétique, récapitulant l'ensemble des aides octroyées aux SHN accompagnés par l'Etat (AP, CIP, emplois INSEP, aides versées par les collectivités territoriales...) devra en outre être réalisé ;
  - Informer les sportifs de haut niveau sur les conditions de prise en charge de la retraite ;
  - Faire connaître à la direction des sports les montants des aides en provenance des collectivités locales et territoriales aux structures de leur parcours d'excellence sportive au plus tard le 30 mars 2014 pour l'année n-2.
  
- 3) Promouvoir le sport santé comme facteur de santé publique
  - Assurer la diffusion des 10 règles d'or établies par le club des cardiologues du sport ;
  - Encourager l'implication des instances fédérales territoriales et des clubs dans les plans régionaux de santé pilotés par les agences régionales de santé.

#### 4) Préserver la sincérité des compétitions sportives et de leur éthique

- Présenter un programme global de prévention du dopage dont les actions devront participer de la construction d'une véritable stratégie fédérale en matière de prévention des conduites dopantes. Cette stratégie devra être pensée dans son ensemble et déclinable du niveau national jusqu'à l'échelon du club. Elle ne se limitera pas aux sportifs inscrits sur les listes pour lesquels cette prévention n'est qu'un volet spécifique du programme global de la fédération ;
- Mettre en place un programme d'actions de sensibilisation et de formation afin de lutter contre les paris sportifs illégaux pour les fédérations concernées et toutes les actions visant à fausser une rencontre sportive et le résultat qui en découle ;
- Prévenir et sanctionner toutes les formes de discrimination :
  - toutes les actions visant à exclure ou à conduire une personne à s'exclure elle-même d'une pratique, d'une compétition sportive, pour des motifs liés notamment à son origine, sa couleur de peau, son sexe, son orientation sexuelle, son handicap, sa maladie, son apparence physique, ses convictions religieuses et politiques ;
  - les comportements de personnes, qu'elles soient adhérente, sportive, entraîneur, éducatrice, supportrice, dirigeante, arbitre, juge ou spectatrice, jugés contraires aux droits et libertés fondamentaux défendus par la République et ainsi, contraires au respect que chacun a droit quels que soient ses choix et ses différences.

La fédération dresse un bilan annuel des faits attentatoires contraires au respect de l'autre et des actions qui ont été prises pour y remédier et l'adresse à la direction des sports pour le 30 mars de l'année 2014 au plus tard ;

- Renforcer les actions de sensibilisation, d'éducation et de formation des acteurs sportifs à l'environnement et au développement durable.

#### 5) Développer l'emploi et la formation

- Promouvoir les emplois d'avenir auprès des structures déconcentrées de la fédération et des clubs et, le cas échéant, en signant un accord cadre avec le Ministère pour favoriser leur déploiement ;
- Accompagner la professionnalisation des activités, des structures et des salariés via la formation professionnelle ;
- Développer les actions de formation de dirigeants visant la prise de responsabilité des femmes et des publics éloignés de la pratique sportive.

1-2 Engagement de l'association à transmettre les documents suivants à la direction des sports en sus des documents susmentionnés

- Transmettre l'état des compléments de rémunération versés, le cas échéant, aux agents de l'Etat placés auprès d'elle, d'une part avec la subvention ministérielle, d'autre part sur ses ressources propres et accompagné d'une copie de la déclaration annuelle des salaires (D.A.D.S.) établie pour l'U.R.S.S.A.F. pour le 15 février de l'année 2014 ;

- Etablir la liste des conseillers techniques sportifs et des cadres fédéraux, en indiquant leur implantation géographique et leurs missions pour le 15 février de l'année 2014 ;
- Transmettre le fichier (d'adresses) des licenciés (sous forme anonyme) et des clubs pour le 15 février de l'année 2014. *Les fédérations doivent informer leurs licenciés, par la voie des outils de communication fédérale (site Internet, revue,...) du fait que les données sur les licences sportives seront utilisées à des fins statistiques par la fédération ou par le ministère chargé des sports pour mieux accompagner le développement des pratiques sportives.*

### 1.3 Engagements spécifiques de l'association :

Dans le cadre des objectifs généraux définis à l'article 1, la fédération s'engage à mettre en œuvre la politique et les moyens nécessaires à la réalisation des objectifs partagés suivants :

- *Accompagner les acteurs du territoire (comités régionaux, clubs) à développer un projet pérenne.*
- *Dynamiser et optimiser les ressources humaines.*
- *Etre représentatif dans toutes les disciplines aux JO de 2020 et 2024.*
- *Favoriser le développement de l'activité (recrutement fidélisation) par une offre fédérale adaptée.*
- *Former l'encadrement aux activités de la natation et favoriser l'accès aux métiers sportifs.*
- *Maintenir le niveau de compétitivité de la France aux Jeux Olympiques 2016 en portant une attention particulière au double projet.*
- *Maintenir sa forme et préserver sa santé par la pratique de la natation.*

## **ARTICLE 2 : Durée de la convention**

Conçue pour se dérouler sur une période de 4 années civiles (2014 à 2017), la présente convention nécessitera pour sa reconduction en 2015 et suivantes la production par la fédération, des documents mentionnés aux articles 6, 7 et 8 dans les délais prévus aux dits articles.

## **ARTICLE 3 : Conditions de détermination du coût de l'action (hors aides personnalisées)**

3.1 Le coût total estimé éligible du programme d'actions sur la durée de la convention est évalué à **6 341 000 €**.

3.2 Les coûts totaux estimés éligibles annuels du programme d'actions sont fixés à l'annexe 2.

3.3 Les coûts à prendre en considération comprennent tous les coûts occasionnés par la mise en œuvre de l'action. Ils comprennent notamment tous les coûts directement liés à la mise en œuvre du programme d'actions qui :

- sont liés aux objets des actions et sont évalués en annexe ;
- sont nécessaires à la réalisation de l'action ;
- sont raisonnables selon le principe de bonne gestion ;
- sont engendrés pendant le temps de la réalisation de l'action ;
- sont dépensés par la fédération ;
- sont identifiables et contrôlables.

3.4 Les tableaux annexés à la présente convention retracent les financements apportés en 2014 par le ministère au programme d'actions de la fédération<sup>1</sup> concourant à la réalisation des objectifs généraux mentionnés dans le préambule.

<sup>1</sup> –dont le coût prévisionnel inscrit sur la demande de subvention est rappelé sur les tableaux annexes en regard de la subvention accordée

#### **ARTICLE 4 : Conditions de détermination de la contribution**

4.1 Pour l'année 2014, l'administration contribue financièrement pour un montant de 2 947 726 €, équivalent à 46% du montant total annuel estimé des coûts éligibles, se répartissant en :

- un premier versement de 1 473 863 €, correspondant à 50 % du montant total de la subvention hors montant des aides personnalisées (AP), sera effectué après signature de la présente convention ;
- le solde sera versé sous réserve du respect par la fédération des obligations mentionnées aux articles 6 et 7.

Outre la mise à disposition de cadres techniques par le ministère, ce montant intègre une subvention d'un montant de 105 876 € relative aux indemnités de sujétion attribuées par le ministère aux agents publics exerçant des missions de conseillers techniques sportifs auprès de la fédération (cf. annexe 3 jointe), conformément aux articles R. 131-16 et R. 131-23 du Code du sport.

Par ailleurs pour mémoire, il convient d'ajouter à cette subvention 600 000 € concernant les aides personnalisées (toutes charges comprises) aux sportifs de haut niveau de la fédération mise en place auprès du Comité national olympique et sportif français (CNOSF). Le CNOSF est chargé d'en assurer le versement aux sportifs, conformément aux indications de la fédération, laquelle s'engage à respecter les orientations fixées en ce domaine par le ministère.

Le montant prévisionnel de la subvention pour l'année **2015** s'établit à 2 358 180,8 € (soit 80% de la subvention de base déduite des aides personnalisées). Son montant définitif sera arrêté par voie d'avenant en fonction de l'exécution financière de la convention **2014** et des évolutions prévues pour **2015**.

Le montant prévisionnel de la subvention pour l'année **2016** s'établit à 2 358 180,8 € (soit 80% de la subvention de base déduite des aides personnalisées). Son montant définitif sera arrêté par voie d'avenant en fonction de l'exécution financière de la convention **2015** et des évolutions prévues pour **2016**.

Le montant prévisionnel de la subvention pour l'année **2017** s'établit à 2 358 180,8 € (soit 80% de la subvention de base déduite des aides personnalisées). Son montant définitif sera arrêté par voie d'avenant en fonction de l'exécution financière de la convention **2016** et des évolutions prévues pour **2017**.

Dans l'attente de la conclusion de l'avenant concernant les années **2015**, **2016** et **2017**, la fédération peut demander au ministère à bénéficier d'une avance d'un montant égal à 50% du montant indicatif ci-dessus. Cette avance est versée en une seule fois.

#### **ARTICLE 5 : Modalités de versement de la contribution financière**

La contribution financière est imputée sur la dotation du programme « Sport » n° 219 – article de regroupement 02.

Afin de vous payer dans les meilleures conditions vous êtes priés de transmettre vos coordonnées bancaires, en particulier votre IBAN (numéro de compte sous sa forme internationale-International Bank Account Number) et votre code BIC (appelé aussi code ou adresse Swift) de la banque où vous souhaitez le versement :

- o Ex : Numéro SEPA à 27 caractères : FR14 ....

L'ordonnateur de la dépense est le directeur des sports.

Le comptable assignataire est le contrôleur budgétaire et comptable ministériel auprès du ministère en charge des sports.

### **ARTICLE 6 : Justificatifs**

La fédération s'engage à fournir dans les six mois de la clôture de chaque exercice les documents ci-après établis dans le respect des dispositions du droit interne et du droit communautaire :

- Le compte rendu financier conforme à l'arrêté du 11 octobre 2006 pris en application de l'article 10 de la loi n° 2000-321 du 12 avril 2000 relative aux droits des citoyens dans leurs relations avec les administrations.

Ce document retrace de façon fiable l'emploi des fonds alloués pour l'exécution des obligations prévues dans la présente convention. Il est accompagné d'un compte-rendu quantitatif et qualitatif du programme d'actions ou de l'action comprenant les éléments mentionnés à l'annexe III et définis d'un commun accord entre l'administration et l'association.

Ces documents sont signés par le président ou toute personne habilitée.

- Les comptes annuels et le rapport du commissaire aux comptes ou, le cas échéant, la référence de leur publication au Journal officiel ;
- Le rapport d'activité.

### **ARTICLE 7 : Autres engagements**

La fédération communique sans délai au ministère :

- copie des déclarations mentionnées aux articles 3 et 13-1 du décret du 16 août 1901 portant réglementation d'administration publique pour l'exécution de loi du 1<sup>er</sup> juillet 1901 relative au contrat d'association<sup>2</sup> ;
- Procès verbal présenté à l'assemblée générale annuelle ;
- copie des comptes des filiales éventuelles de la fédération ;
- le règlement financier adopté par l'instance dirigeante compétente, ainsi que toute modification à ce règlement. ;
- tous documents financiers qu'elle est tenue d'établir en application des articles L. 612-1, L. 612-2, L. 612-3, L. 612-4 et L. 612-5 du code de commerce<sup>3</sup> et du décret n° 2004 -22 du 7 janvier 2004 relatif à l'agrément des fédérations sportives.

<sup>2</sup> Changement de siège, de statuts, de dirigeants, aliénation ou acquisition de biens, création d'établissements

<sup>3</sup> Article L612-1 : les associations remplissant 2 des 3 critères suivants : plus de 50 salariés, chiffre d'affaires HT supérieur à 3 M€ (20 MF) ; bilan supérieur à 1,5 M€ (10 MF) doivent tenir une comptabilité avec compte de résultat, bilan et annexes ;

Article L. 612-2 : les associations ayant plus de 300 salariés ou 18,3 M€ (120 MF) de ressources doivent publier tous les six mois des informations sur l'actif réalisable et des tableaux de financement ;

Article L. 612-3 : concerne l'exercice de la mission du commissaire aux comptes.

Article L. 612-4 : les associations recevant plus de 153.000 € de subventions doivent tenir une comptabilité avec compte de résultat, bilan et annexes et avoir recours à un commissaire aux comptes ;

Article L. 612-5 : concerne les conventions réglementées.

**Elle met à disposition du ministère les copies des contrats et conventions d'un montant supérieur à 150 000 € susceptibles de générer des variations dans l'évolution des recettes ou des dépenses du budget fédéral.**

La fédération, s'engage à utiliser, conformément à la charte graphique référencée, le logo du ministère des Sports, de la Jeunesse, de l'Education populaire et de la Vie associative sur les supports de communication suivants : ses sites internet, les supports de communication institutionnelle dressant la liste des partenaires de la fédération, les outils liés aux événements sportifs d'envergure nationale, les supports graphiques des opérations et manifestations soutenues par le ministère. Ce logo et cette charte devront être transmis pour utilisation aux différents échelons régionaux et départementaux de la fédération concernés par cette convention.

En cas de difficultés dans l'exécution de la présente convention, la fédération en informe le ministère dans les meilleurs délais.

### **ARTICLE 8 : Evaluation**

Le ministère procède, conjointement avec la fédération, à l'évaluation des conditions de réalisation du programme d'actions auquel elle a apporté son concours sur un plan quantitatif comme qualitatif.

L'évaluation porte notamment sur la conformité des résultats à l'objet mentionné à l'article 1, sur l'impact du programme d'actions au regard de l'intérêt général.

### **ARTICLE 9 : Contrôle de l'administration**

L'administration contrôle à l'issue de la convention que la contribution financière n'excède pas le coût de la mise en œuvre du programme d'action. Le ministère peut exiger le remboursement de la quote-part équivalente de la contribution financière.

Dans le cas où le coût du programme d'actions est supérieur au budget prévisionnel, ce dépassement ne donnera pas lieu à l'attribution d'une subvention complémentaire.

Pendant et au terme de la convention, un contrôle sur pièce et sur place peut être réalisé par l'administration, dans le cadre de l'évaluation prévue à l'article 9 ou dans le cadre du contrôle financier annuel. La fédération s'engage à faciliter l'accès à tout document justificatif des dépenses et tout autre document dont la production serait jugée utile dans le cadre de ce contrôle.

### **ARTICLE 10 : Sanctions**

En cas d'inexécution, de retard significatif ou de modification substantielle sans l'accord écrit du ministère des conditions d'exécution de la convention par la fédération, et sans préjudice des dispositions prévues à l'article 14, le ministère peut remettre en cause le montant de la subvention ou exiger le reversement de tout ou partie de sommes déjà versées au titre de la présente convention.

**ARTICLE 11 : Conditions de renouvellement de la convention**

La conclusion éventuelle d'une nouvelle convention est subordonnée à l'exécution des engagements mentionnés aux articles 6 et 7 et à la réalisation des contrôles prévus aux articles 8, 9 et 10.

Dans cette attente, une convention provisoire peut, le cas échéant, être conclue en 2018, prévoyant le versement en une fois d'une subvention égale au maximum à 50% du montant de la subvention prévue dans la présente convention au titre de l'année 2014.

**ARTICLE 12 : Avenant(s)**

Toute modification des conditions, des montants ou des modalités d'exécution de la présente convention, définie d'un commun accord entre les parties, fait l'objet d'un avenant. Celui-ci précise les éléments modifiés de la convention, sans que ceux-ci ne puissent remettre en cause les objectifs généraux fixés à l'article 1<sup>er</sup>.

**ARTICLE 13 : Résiliation de la convention**

En cas de non-respect, par l'une ou l'autre des parties, des engagements respectifs inscrits dans la présente convention et ses avenants éventuels, celle-ci peut être résiliée de plein droit par l'une ou l'autre partie à l'expiration d'un délai de trois mois suivant l'envoi d'une lettre recommandée avec accusé de réception valant mise en demeure de se conformer aux obligations contractuelles et restée infructueuse.

**ARTICLE 14 : Recours**

Tout litige résultant de l'exécution de la présente convention, ou à l'occasion de l'interprétation de ses dispositions, fera l'objet d'une recherche de conciliation.

En cas de désaccord persistant, le tribunal administratif de Paris sera saisi.

Fait à Paris le

LE PRESIDENT DE LA FEDERATION  
FRANÇAISE DE NATATION

LE DIRECTEUR DES SPORTS

LE CONTROLEUR BUDGETAIRE ET  
COMPTABLE MINISTERIEL



**LISTE DES ANNEXES**

Annexe 1 – Objectifs et indicateurs de performance

Annexe 2 - Objectifs partagés et moyens financiers

Annexe 3 – Indemnités de sujétions des cadres techniques

## CONVENTION CADRE 2014-2017

**Entre :**

**- le MINISTERE DES SPORTS DE LA JEUNESSE DE L'EDUCATION POPULAIRE ET DE LA VIE ASSOCIATIVE**  
représenté par le directeur des sports, Monsieur Thierry MOSIMANN  
désigné ci-dessous par le ministère

et

**- la FEDERATION FRANCAISE DE NATATION**  
représentée par son président, Monsieur Francis LUYCE  
désignée ci-dessous par la fédération,

N° SIRET :

*Vu le code du sport et notamment l'article L 132-12 ; D221-17 à R221-26 ; R131-3 à R131-12 ; R131-16 à R131-24 ;*

*Vu le décret n° 90-437 du 28 mai 1990, modifié, fixant les conditions et les modalités de règlement des frais occasionnés par les déplacements des personnels civils sur le territoire métropolitain de la France lorsqu'ils sont à la charge des budgets de l'Etat, des établissements publics nationaux à caractère administratif et de certains organismes subventionnés ;*

*Vu la note instruction n° 65 du 8 avril 2005 relatives aux orientations relatives à la formation des personnels exerçant des missions de conseillers techniques sportifs ;*

*Vu la circulaire n° DS/DSA/DRH/DGPJS/2011/37 du 28 janvier 2011 relative aux modalités d'intervention des personnels du ministère chargé des sports exerçant des missions de conseillers techniques sportifs (CTS) auprès des fédérations sportives ;*

*Considérant qu'aux termes des articles L 100-1, L100-2, L100-3 du code du sport susvisé,*

*« Les activités physiques et sportives constituent un élément important de l'éducation, de la culture, de l'intégration et de la vie sociale. Elles contribuent également à la santé. Leur promotion et leur développement sont d'intérêt général.*

*L'Etat, les collectivités territoriales et leurs groupements, les associations, les fédérations sportives, les entreprises et leurs institutions sociales contribuent à la promotion et au développement des activités physiques et sportives.*

*L'Etat et les associations et fédérations sportives assurent le développement du sport de haut niveau, avec le concours des collectivités territoriales et leurs groupements et des entreprises intéressées.*

*Les fédérations sportives agréées participent à la mise en œuvre des missions de service public relatives au développement et à la démocratisation des activités physiques et sportives. » ;*

*Considérant que cette aide apportée par l'Etat aux fédérations sportives à travers l'intervention de personnels du ministère chargé des sports exerçant auprès d'elles des missions de conseillers techniques sportifs contribue au développement et à la réussite du sport français, tant au plan national qu'international ;*

*Considérant que ce concours permet, en particulier, d'assurer la cohérence des politiques sportives fédérales avec les politiques ministérielles d'excellence sportive au niveau international, de réduction des*

*inégalités d'accès au sport, de développement du sport santé, de promotion de la formation et de l'emploi dans le domaine du sport et de respect de l'éthique et des valeurs du sport ;*

*Considérant que ce concours permet d'assurer un rôle éducatif et social déterminant auprès des différents publics, notamment en matière de prévention contre le dopage, contre les paris illégaux truqués et contre la violence ou l'exclusion ;*

### **Article 1<sup>er</sup> : Effectif des Conseillers(ères) Techniques Sportifs(ves) (CTS) auprès de la fédération**

Pour la mise en œuvre de sa politique sportive contractualisée avec l'Etat, la fédération bénéficie du concours de personnels rémunérés par le ministère chargé des sports pour exercer des missions de CTS, en application des dispositions des articles L132-1 et R131-16 à R131-24 du code du sport susvisé.

Au cours de la présente olympiade, le nombre maximal d'agents du ministère exerçant les missions de CTS auprès de la fédération sera établi annuellement en fonction des disponibilités budgétaires et arbitrages de répartition.

Ces effectifs sont répartis par le ministère chargé des sports, sur proposition du directeur technique national, par mission et par structure administrative.

A cet effet, une annexe à la présente convention fixera, chaque année, le nombre maximal d'agents et la répartition des effectifs.

### **Article 2 : Modalités d'exercice des missions des conseillers(ères) techniques sportifs(ves).**

Les agents du ministère désignés par la ministre chargée des sports exerçant la mission de conseillers(ères) techniques sportifs(ves) interviennent auprès de la fédération ou de ses organes déconcentrés dans le strict cadre des dispositions des articles R131-16 à R131-24 du code du sport et de l'instruction susvisée.

### **Article 3 : Modalités de fin de mission anticipée des conseillers techniques sportifs.**

Le délai de préavis mentionné à l'article R131-18 du code du sport concernant les décisions de fin anticipée de mission prononcées à l'encontre des CTS affectés auprès de la fédération est fixé à trois mois.

### **Article 4 : Formation professionnelle continue des conseillers(ères) techniques sportifs(ves)**

*Les agents exerçant les missions de CTS peuvent bénéficier des actions de formation professionnelle prévues par l'accord cadre sur la formation continue des personnels du ministère. Ils relèvent des dispositions de la note-instruction n° 65 du 8 avril 2005 relative à la formation des personnels exerçant des missions de CTS susvisés.*

*Les frais de déplacement, et d'hébergement le cas échéant, des agents exerçant des missions de CTS, affectés sur des contrats de préparation olympique ou de haut niveau participant à des actions de formation mises en œuvre dans le cadre des dispositifs susmentionnés sont pris en charge par la fédération.*

*Par ailleurs, les actions de formation professionnelle de l'ensemble des agents exerçant des missions de conseiller(ère) technique sportif(ve), mises en place à l'initiative de la fédération, notamment celles destinées à leur faire acquérir une compétence spécifique dans le domaine de la FFN, sont financées sur le budget de la fédération.*

Toutefois, cette dernière disposition ne fait pas obstacle à la possibilité pour la fédération de demander, le cas échéant, une subvention dans le cadre de la convention d'objectifs, pour la mise en œuvre d'actions de formations de cadres.

#### **Article 5 : lettres de mission et évaluation**

*Les lettres de missions, le lieu et la nature de l'affectation des agents sont proposées par les DTN au directeur des sports ou/et aux directeurs régionaux.*

*Ces lettres de missions annuelles ou pluriannuelles précisent notamment la nature des activités et les indicateurs de performances.*

*Les lettres de mission sont les documents qui déterminent l'action quotidienne de chaque CTS ; elles sont également, avec les rapports d'activité des agents, l'un des éléments sur lequel sont adossées les évaluations des CTS.*

#### **Article 6 : Conventions d'équipes techniques régionales**

Lorsque des agents exercent des missions de conseillers techniques régionaux, la présente convention cadre est complétée par des conventions d'équipes techniques régionales signées par les directeurs régionaux de la jeunesse, des sports et de la cohésion sociale et les présidents de ligues ou comités régionaux. Ces conventions sont visées par le DTN.

#### **Article 7: Evaluation des conseillers(ères) techniques sportifs(ves)**

Chaque année, à la demande du ministère, le président de la fédération adresse un avis au directeur des sports, supérieur hiérarchique, sur la manière de servir du directeur technique national.

En outre, le directeur technique national est tenu, à la demande du directeur des sports pour les CTS relevant de son autorité hiérarchique et du directeur régional de la jeunesse, des sports et de la cohésion sociale, pour les CTS relevant de son autorité hiérarchique à missions régionales (CTR) de transmettre, annuellement, aux chefs de service concernés, des éléments d'appréciation sur la manière de servir des CTS.

#### **Article 8: Durée de la convention**

La présente convention prend effet à compter du 1er janvier 2014 et est conclue jusqu'au 31 décembre 2017. Toutefois, ces dispositions demeurent applicables à titre provisoire, durant la période de négociation en vue de son renouvellement.

Elle peut être modifiée ou prendre fin avant le terme fixé sur l'initiative de l'une ou l'autre des parties de la présente convention dans le cadre de la négociation de la convention d'objectifs annuelle ou, à tout moment, notamment dans l'hypothèse où la fédération ferait l'objet d'une mesure de retrait d'agrément et/ou de délégation.

Fait à Paris le

LE PRESIDENT DE LA FEDERATION  
FRANÇAISE DE NATATION

LE DIRECTEUR DES SPORTS

## **Annexe 33**

**Lettres post-CO 2010, 2011, 2012, 2013 et 2014**





Liberté • Égalité • Fraternité

RÉPUBLIQUE FRANÇAISE  
MINISTÈRE DE LA SANTÉ ET DES SPORTS  
SECRETARIAT D'ÉTAT AUX SPORTS

**DIRECTION DES SPORTS**

Sous-direction de la vie fédérale  
et du sport de haut niveau  
Bureau des fédérations unisport  
et du sport professionnel

Paris, le

31 MARS 2010

DS A1 n°

000464

Affaire suivie par Cédric CHAUMOND/CC

Tél 01 40 45 98 33

Mel cedric.chaumont@jeunesse-sports.gouv.fr

*Cher* Monsieur le Président,

Lors de notre rencontre du 24 mars dernier, nous nous sommes accordés, au titre de l'année 2010, sur nos contributions financières respectives pour la mise en œuvre des plans d'actions nécessaires à l'atteinte des objectifs que nous avons partagés ensemble en 2009.

La négociation des moyens apportés pour cette deuxième année de l'olympiade 2009-2012 avait pour but de prendre en compte les priorités et les besoins de votre fédération pour l'exercice de sa mission de service public de promotion et de développement des activités physiques ou sportives en France. Elle s'est faite au regard des indicateurs spécifiques négociés l'an passé, de leur évolution et de l'évaluation des plans d'actions 2009 afin d'ajuster le plus finement possible l'orientation des moyens apportés.

Je tiens à souligner l'excellence du bilan général de l'année 2009, tant du point de vue de la promotion de vos activités que de la performance des équipes de France. Pour autant, du strict point de vue financier, la réalisation de la convention d'objectifs pour l'année 2009 fait apparaître 658.538 € de fonds non utilisés qui doivent être dédiés sur l'exercice 2010. Sur cette somme, 190.984 € sont issus d'actions exceptionnellement soutenues en 2008 (opération savoir nager) et en 2009 (appel à projet sur les maladies chroniques) qui n'ont pas vocation à être retenus sur la subvention de cette année. Concernant les 467.554 € de fonds dédiés restants, nous avons convenu, compte tenu de leur importance, d'échelonner leur reprise sur deux exercices budgétaires. Ainsi, ce seront 252.554 € qui seront retenus sur la subvention de cette année et 215.000 € en 2011.

Ainsi, s'agissant de la subvention de l'année 2010, dans le cadre de vos objectifs qui relèvent de la **promotion du sport pour le plus grand nombre** nous avons notamment convenu de poursuivre le soutien aux dispositifs fédéraux et à l'opération « savoir nager ».

Pour vous accompagner dans la mise en œuvre de ces plans d'actions, ce sont 303.418 € qui sont attribués à votre fédération. A cette somme, il convient d'ajouter les 110.984 € de fonds dédiés issus de l'opération savoir nager 2008 et 2009.

Monsieur Francis LUYCE  
Président de la Fédération française de natation  
148, avenue Gambetta  
75020 PARIS

.../...

Afin de pérenniser les résultats de vos équipes de France dans l'optique des Jeux Olympiques de Londres en 2012 et d'assurer, à moyen terme, le renouvellement des meilleurs talents, ce sont 3.064.000 € qui sont attribués à votre fédération. En cas de qualification des équipes féminines et masculines de water-polo pour le championnat d'Europe, 45.000 € seront amenés en complément de cette subvention.

A cette somme, il convient d'ajouter 274.500€ qui seront consacrés à la surveillance médicale réglementaire des sportifs de haut niveau et à l'encadrement sanitaire et médical des équipes de France.

En matière de sport et santé, je vous rappelle que vous disposez de 80.000 € afin de mener le plan d'action prévu dans le cadre de l'appel à projet « maladies chroniques ».

Enfin, en matière d'accompagnement de l'emploi, de la professionnalisation et de la formation au sein de votre fédération, une aide de 137.100 € est apportée à la FFN.

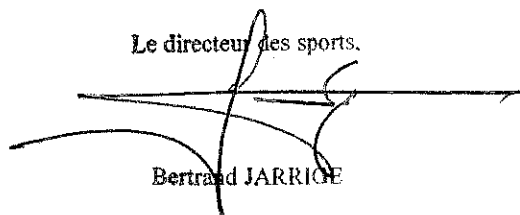
Ainsi, le montant total de la subvention apportée à la FFN en 2010 au titre de la convention d'objectifs s'établit, hors fonds dédiés exceptionnels (190.984 €) à **3.892.062 €**. Ce montant intègre les aides personnalisées des sportifs de haut niveau (600.000 €), les indemnités des CTS (113.044 €) et les 252.554 € de fonds dédiés non utilisés sur les crédits apportés en 2009.

Cette subvention sera financée sur les crédits du programme « sport » selon la répartition suivante :

- ✓ 271.485 € au titre de l'action 1 du programme sport, **promotion du sport pour le plus grand nombre** plus 31.933 € de fonds dédiés.
- ✓ 3.013.754 € au titre de l'action 2 du programme sport, **développement du sport de haut niveau** plus 163.290 € de fonds dédiés.
- ✓ 244.169 € au titre de l'action 3 du programme sport, **sport et santé : prévention par le sport et protection des sportifs** plus 30.331 € de fonds dédiés.
- ✓ 110.100 € au titre de l'action 4 du programme sport, **accompagnement de l'emploi, professionnalisation et formation** plus 27.000 € de fonds dédiés.

Veuillez agréer, Monsieur le Président, l'expression de mes sentiments les meilleurs. *ct*

*bonne cordialement*

Le directeur des sports.  
  
Bertrand JARRIGE

Copie : M. Christian DONZE, DTN.





MINISTÈRE DES SPORTS



**DIRECTION DES SPORTS**

Sous-direction de la vie fédérale  
et du sport de haut niveau  
Bureau des fédérations unisport  
et du sport professionnel

Paris, le - 1 AVR. 2011

DS A1 n°

000460

Affaire suivie par Cédric CHAUMOND/CC  
Tél 01 40 45 98 33  
Mel [cedric.chaumont@jeunesse-sports.gouv.fr](mailto:cedric.chaumont@jeunesse-sports.gouv.fr)

*Cha* Monsieur le Président,

Lors de notre rencontre du 18 mars dernier, nous nous sommes accordés, au titre de l'année 2011, sur nos contributions financières respectives pour la mise en œuvre des plans d'actions nécessaires à l'atteinte des objectifs que nous avons partagés ensemble en 2009.

La négociation des moyens apportés pour cette troisième année de l'olympiade 2009-2012 avait pour but de prendre en compte les priorités et les besoins de votre fédération pour l'exercice de sa mission de service public de promotion et de développement des activités physiques ou sportives en France. Elle s'est faite au regard des indicateurs spécifiques négociés l'an passé, de leur évolution et de l'évaluation des plans d'action 2010 afin d'ajuster le plus finement possible l'orientation des moyens apportés.

Je tiens à souligner l'excellence du bilan sportif 2010 des équipes de France de votre fédération. Pour autant, du strict point de vue financier, la réalisation de la convention d'objectifs pour l'année 2010 fait apparaître 159.866 € de fonds non utilisés qui doivent être dédiés sur l'exercice 2011. Sur cette somme, 66.577 € sont issus de la subvention obtenue dans le cadre de l'appel à projets « prévention des maladies chroniques ». En revanche, je vous confirme que les 11.883 € de fonds non réalisés que vous aviez constatés sur le collectif « plongeon » du fait de l'annulation de déplacements à l'étranger à cause de l'éruption du volcan islandais ne sont pas retenus dans les 159.866 € mentionnés ci-dessus.

En ajoutant les 200.000 € de fonds dédiés issus de la subvention attribuée en 2009 à votre fédération, ce sont 359.866 € de fonds dédiés qui resteront à consommer en plus de la subvention qui sera versée en 2011 à la FFN.

Ainsi, s'agissant de la subvention de l'année 2011, dans le cadre de vos objectifs qui relèvent de la **promotion du sport pour le plus grand nombre** nous avons notamment convenu de poursuivre le soutien aux dispositifs fédéraux de promotion de la natation tels que l'école de natation française (ENF) et les opérations natation estivale, nager grandeur nature (NGN) et savoir nager.

Monsieur Francis LUYCE  
Président de la Fédération française de natation  
14, Rue Scandicci  
93 508 PANTIN CEDEX

.../...

S'agissant de cette dernière opération, il importe que l'édition 2011 soit celle qui verra les organes déconcentrés de la FFN et ses clubs affiliés s'impliquer dans la recherche de financements publics déconcentrés ou locaux. Le développement des capacités d'accueil de cette opération ne pourra être obtenu qu'à cette condition. Néanmoins, ce sont encore 180.000 € plus 30.207 € de fonds dédiés qui sont attribués à votre fédération pour mettre en œuvre l'opération « savoir nager 2011 ».

Pour vous accompagner dans la mise en œuvre de ces plans d'actions, ce sont 287.183 € qui sont attribués à votre fédération. A cette somme, il convient d'ajouter 70.247 € de fonds dédiés.

Afin de pérenniser les résultats de vos équipes de France dans l'optique des Jeux olympiques de Londres de 2012 et d'assurer, à moyen terme, le renouvellement des meilleurs talents, ce sont 3.585.000 € qui sont attribués à votre fédération, dont 600.000 € au titre des aides personnalisées aux sportifs de haut niveau. A cette somme, il convient d'ajouter 223.042 € de fonds dédiés.

A ce montant il convient d'ajouter 289.500€ qui seront consacrés à la surveillance médicale réglementaire des sportifs de haut niveau et à l'encadrement sanitaire et médical des équipes de France.

En matière de « sport et santé », compte tenu des 13.423 € de dépenses engagées, vous disposez de 66.577 € afin d'achever la mise en œuvre du plan d'action prévu dans le cadre de l'appel à projets « maladies chroniques ».

Enfin, pour l'accompagnement de l'emploi, de la professionnalisation et de la formation au sein de votre fédération, une aide de 80.000 € est apportée à la FFN. Cette subvention vise à accompagner la FFN dans la formation aux exigences du haut niveau de ses cadres, dans la formation aux métiers de l'encadrement aquatique de certains sportifs de haut niveau et dans la structuration des organismes de formation fédéraux.

Ainsi, le montant total de la subvention apportée à la FFN en 2010 au titre de la convention d'objectifs s'établit, hors fonds dédiés à **3.745.228 €**. Ce montant intègre les aides personnalisées des sportifs de haut niveau (600.000 €) et les indemnités des CTS (104.223 €). A cette somme, il convient d'ajouter les 359.866 € de fonds dédiés issus des subventions 2009 et 2010.

Cette subvention sera financée sur les crédits du programme « sport » selon la répartition suivante :

- ✓ 256.505 € au titre de l'action 1 du programme sport, **promotion du sport pour le plus grand nombre** plus 40.441 € de fonds dédiés.
- ✓ 3.089.223 € au titre de l'action 2 du programme sport, **développement du sport de haut niveau** plus 223.042 € de fonds dédiés.
- ✓ 289.500 € au titre de l'action 3 du programme sport, **sport et santé : prévention par le sport et protection des sportifs** plus 66.577 € de fonds dédiés.
- ✓ 110.000 € au titre de l'action 4 du programme sport, **accompagnement de l'emploi, professionnalisation et formation** plus 29.806 € de fonds dédiés.

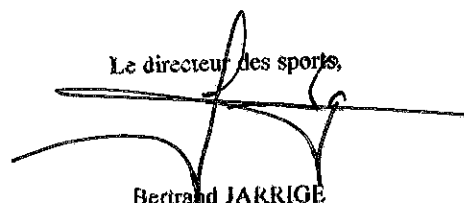
Par ailleurs, nous avons évoqué la démarche de civi-conditionnalité impulsée par la ministre des sports, Madame Chantal JOUANNO. Ainsi, nous avons recensé les actions mises en œuvre, ou à venir, qui permettent à la FFN de s'engager en faveur des dix thèmes qui répondent aux enjeux qui traversent le sport français. Je vous rappelle qu'il conviendra que l'engagement de votre fédération dans la lutte contre les discriminations se traduise par la signature de la charte contre l'homophobie dans le sport.

Vous trouverez en pièces jointes un document récapitulatif de ces engagements et la charte évoquée ci-dessus que vous veillerez à me retourner signée.

Veillez agréer, Monsieur le Président, l'expression de mes sentiments les meilleurs *et bien*

*cordiaux*

Copie : M. Christian DONZE, DTN.

Le directeur des sports,  
  
Bertrand JARRIGE



Liberté • Égalité • Fraternité

RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

**MINISTÈRE DES SPORTS, DE LA JEUNESSE,  
DE L'ÉDUCATION POPULAIRE ET DE LA VIE ASSOCIATIVE**

**DIRECTION DES SPORTS**

Sous-direction de la vie fédérale  
et du sport de haut niveau  
Bureau des fédérations unisport du sport  
de haut niveau et du sport professionnel

Paris, le

**21 MAI 2012**

DS A1 n°

**000523**

Affaire suivie par Marina CHAUMOND/CC  
Tél 01 40 45 96 67  
Courriel : marina.chaumont@jeunesse-sports.gouv.fr

Monsieur le Président,

Lors de notre rencontre du 14 mai dernier, nous nous sommes accordés, au titre de l'année 2012, sur nos contributions financières respectives pour la mise en œuvre des plans d'actions nécessaires à l'atteinte des objectifs que nous avons partagés ensemble en 2009.

J'ai constaté avec satisfaction que la labellisation des clubs soutenue par la fédération depuis plusieurs années est un chantier qui progresse favorablement et participe à leur structuration.

La réunion de la convention d'objectifs a été l'occasion d'évoquer la question de l'accès à la pratique. Vous avez souligné la contrainte induite par les équipements, notamment les équipements municipaux, et leur forte fréquentation par un ensemble toujours plus diversifié de publics. Je serai à ce titre intéressé par l'analyse que ferait la Fédération française de natation (FFN) sur les besoins des pratiquants, afin de proposer les activités nécessaires à l'augmentation du nombre de licenciés.

La négociation des moyens apportés pour cette dernière année de l'olympiade 2009-2012 avait pour but de prendre en compte les priorités et les besoins de votre fédération pour l'exercice de sa mission de service public de promotion et de développement des activités physiques ou sportives en France. Elle s'est faite au regard de la stratégie fédérale mise en œuvre, des indicateurs spécifiques négociés l'an passé, de leur évolution et de l'évaluation des plans d'action 2011 afin d'ajuster le plus finement possible l'orientation des moyens apportés.

**Monsieur Francis LUYCE**  
**Président de la Fédération française de natation**  
**14, rue Scandicci**  
**93508 PANTIN CEDEX**

.../...

S'agissant de la subvention de l'année 2012, dans le cadre de vos objectifs qui relèvent de la promotion du sport pour le plus grand nombre nous avons notamment convenu de poursuivre le soutien aux dispositifs fédéraux de promotion de la natation tels que l'école de natation française (ENF) et les opérations de natation estivale : « nager grandeur nature » (NGN) et « savoir nager ».

Concernant cette dernière opération, il convient que l'édition 2012 marque une évolution dans laquelle doivent s'inscrire les organes déconcentrés de la FFN et ses clubs affiliés en s'impliquant plus fortement dans la recherche de financements publics déconcentrés ou locaux. Aussi, la subvention attribuée à votre fédération est en légère baisse et s'élève néanmoins à 180 000 euros.

Ainsi, le montant total de la subvention apportée à la FFN en 2012 au titre de la convention d'objectifs s'établit, hors fonds dédiés à 3 669 260 €. Ce montant intègre les aides personnalisées des sportifs de haut niveau (600 000 €) et les indemnités des CTS (99 260 €). A cette somme, il convient d'ajouter les 122 297 € de fonds dédiés issus des subventions des années précédentes et qui resteront à consommer en plus de la subvention versée en 2012 à la FFN.

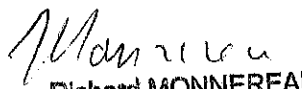
Cette subvention sera financée sur les crédits du programme « sport » selon la répartition suivante :

- ✓ 225 000 € au titre de l'action 1 du programme sport, **promotion du sport pour le plus grand nombre plus 13 489 € de fonds dédiés,**
- ✓ 3 074 260 € au titre de l'action 2 du programme sport, **développement du sport de haut niveau plus 53 674 € de fonds dédiés,**
- ✓ 280 000 € au titre de l'action 3 du programme sport, **sport et santé : prévention par le sport et protection des sportifs plus 54 648 € de fonds dédiés,**
- ✓ 90 000 € au titre de l'action 4 du programme sport, **accompagnement de l'emploi, professionnalisation et formation plus 486 € de fonds dédiés.**

Enfin, notre réunion a également été l'occasion de souligner les résultats très satisfaisants de l'équipe de France de natation depuis le début de l'olympiade. Aussi, je tiens à encourager l'ensemble des nageurs des quatre disciplines représentées aux Jeux olympiques de Londres dans leur réussite. Je souhaite à l'équipe de France d'exceller à l'occasion de ce rendez-vous afin de remporter les titres et médailles attendus, reflet du travail engagé par la FFN en partenariat avec le Ministère des Sports.

Veuillez agréer, Monsieur le Président, l'expression de mes sentiments les meilleurs.

Le directeur des sports

  
Richard MONNERÉ

Copie : M. Christian DONZE, DTN.



Liberté • Égalité • Fraternité

RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

MINISTÈRE DES SPORTS, DE LA JEUNESSE,  
DE L'ÉDUCATION POPULAIRE ET DE LA VIE ASSOCIATIVE

**DIRECTION DES SPORTS**

**Sous-direction de la vie fédérale**

et du sport de haut niveau

Bureau des fédérations unisport, du sport  
de haut niveau et du sport professionnel

Paris, le

**11 FEV. 2013**

DS AIMC/CC n°

**000244**

Affaire suivie par :

Marina CHAUMOND

Tél : 01 40 45 92 41

Courriel : [marina.chaumont@jeunesse-sports.gouv.fr](mailto:marina.chaumont@jeunesse-sports.gouv.fr)

Monsieur le Président,

Ainsi que la ministre vous l'a indiqué dans la lettre d'orientation qu'elle vous a adressée le 1er octobre dernier, le début d'une olympiade constitue une période particulière dans la vie d'une fédération. C'est le moment des bilans et des projets, celui aussi du renouvellement des équipes dirigeantes des fédérations. C'est pourquoi, une démarche en deux temps a été retenue en ce début d'olympiade :

- une convention sera signée dans les toutes prochaines semaines avec chaque fédération pour la seule année 2013. Elle s'inscrit dans le prolongement de la convention pluriannuelle de l'olympiade 2008-2012 tout en prenant en compte les orientations ministérielles ;
- les travaux en vue de la signature d'une convention pluriannuelle 2014-2017 seront engagés et finalisés avant la fin de l'année 2013.

La réunion consacrée à la convention d'objectifs 2013, que nous avons tenue le 29 janvier dernier, a permis d'échanger sur le bilan de la Fédération française de natation et nous nous sommes accordés, au titre de l'année 2013, sur les contributions financières de l'Etat et de la fédération pour la mise en œuvre des plans d'actions nécessaires à l'atteinte des objectifs fixés pour l'année.

**Monsieur Francis LUYCE**

**Président de la Fédération française de natation**

**14, rue Scandicci**

**93508 PANTIN CEDEX**

.../...

Cette rencontre a également permis de vous entendre sur les actions menées ou qui seront menées par la fédération dans le cadre des orientations fixées par la ministre le 1<sup>er</sup> octobre dernier et qui structurent les relations entre l'Etat et les fédérations sportives :

- la réduction des inégalités d'accès aux pratiques sportives ;
- la promotion du « sport santé bien-être » ;
- l'accès des femmes aux responsabilités à des postes clefs de la fédération ;
- l'amélioration des performances du sport de haut niveau dans le respect du projet de vie des sportifs ;
- la promotion des emplois jeunes dans le cadre de la politique nationale de résorption du chômage des jeunes.

Le point d'étape fait sur les indicateurs montre une situation positive du point de vue de l'évolution des licences sur l'olympiade 2008/2012, mais aussi au niveau des résultats de vos équipes de France, en natation course plus particulièrement au regard des nombreuses médailles obtenues tout au long de l'olympiade sur les compétitions internationales de référence avec en point d'orgue les exceptionnels résultats obtenus lors des JO de Londres 2012.

Dans le cadre de la **promotion du sport pour le plus grand nombre**, une subvention de **260 000 €** vous est accordée pour vous aider en priorité à poursuivre vos actions de structuration des apprentissages et d'accompagnement des politiques sportives régionales.

S'agissant du **développement du sport de haut niveau**, nous avons convenu de la priorité de vous soutenir au titre de la préparation « Rio 2016 » auprès des collectifs et de l'ensemble des compétitions en réduisant l'apport financier de l'Etat auprès de l'équipe de France de water-polo.

Pour vous accompagner dans la mise en œuvre de vos plans d'actions initiés sur le haut niveau, **2 796 556 €** vous sont accordés (hors ICTS). Le montant des ICTS s'élève à 93953 €.

En ce qui concerne la **protection de la santé du pratiquant**, **276 000 €** seront consacrés à la surveillance médicale réglementaire des sportifs de haut niveau et Espoirs ainsi qu'à l'encadrement sanitaire et médical des équipes de France.

Enfin, dans le but de répondre aux actions mises en œuvre dans le champ de la **formation** de l'encadrement fédéral, une aide de **90 000 €** est attribuée à votre fédération.

Ainsi, le montant total de la subvention apportée à la Fédération française de natation (FFN), pour l'année 2013, s'établit à **3 516 509 €** (indemnités des CTS comprises).

Cette subvention sera financée sur les crédits du programme « sport » selon la répartition suivante :

- 260 000 € au titre de l'action 1 du programme sport, promotion du sport pour le plus grand nombre ;

.../...

- 2 890 509 € (ICTS comprises) au titre de l'action 2 du programme sport, développement du sport de haut niveau ;
- 276 000 € au titre de l'action 3 du programme sport, sport et santé : prévention par le sport et protection des sportifs ;
- 90 000 € au titre de l'action 4 du programme sport, accompagnement de l'emploi, professionnalisation et formation.

Ces crédits seront affectés au financement des projets répondant aux objectifs figurant dans les annexes à la convention d'objectifs. Toutefois, pour garantir une plus grande souplesse d'utilisation des fonds accordés, ces financements sont fongibles au sein de chaque action dans le respect des orientations données ci-dessus. Il vous est donc possible de modifier les crédits alloués à chaque projet sous réserve de respecter les plafonds afférents à chacune des actions et mentionnés ci-dessus.

Pour le paiement du solde de la CO 2014, le réalisé 2013 devra être produit. Il vous revient donc de prévoir la justification de l'utilisation des crédits 2013.

Vous recevrez par voie électronique une enquête sur la mise en œuvre d'actions relatives à la charte contre l'homophobie signée par votre fédération. Vous voudrez bien me retourner cette enquête par la même voie (en format excel).

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Président, l'expression de mes sentiments les meilleurs.

  
Le directeur des sports  
Thierry MOSIMANN

Copie : DTN FF natation









MINISTÈRE DES SPORTS, DE LA JEUNESSE,  
DE L'ÉDUCATION POPULAIRE ET DE LA VIE ASSOCIATIVE

DIRECTION DES SPORTS

Paris, le - 4 MARS 2014

SOUS-DIRECTION DE LA VIE FÉDÉRALE  
ET DU SPORT DE HAUT NIVEAU

BUREAU DU SPORT DE HAUT NIVEAU  
ET DES FÉDÉRATIONS UNISPORT

DS A1 N°

001691

AFFAIRE SUIVIE PAR Bénédicte NORMAND  
Téléphone : 0140459572  
Courriel : benedicte.normand@jeunesse-sports.gouv.fr

Monsieur le Président,

Ainsi que la ministre vous l'avait indiqué dans la lettre d'orientation qu'elle vous a adressée le 1<sup>er</sup> octobre 2012, l'année 2013 a été consacrée à un travail conjoint de préparation des conventions d'objectifs pour l'olympiade.

La réunion consacrée à la convention d'objectifs et à la convention cadre pour la période 2014-2017, que nous avons tenue le 23 décembre dernier, a permis d'échanger sur le projet de la Fédération française de natation. Nous nous sommes accordés, au titre de l'année 2014, sur les contributions financières de l'Etat et de la fédération pour la mise en œuvre des plans d'actions nécessaires à l'atteinte des objectifs fixés pour l'année. Nous avons également défini les effectifs de CTS pour l'année 2014.

**Monsieur Francis LUYCE**  
**Président de la Fédération française de natation**  
**14 rue Scandicci**  
**93508 PANTIN CEDEX**

.../...

Ces rencontres vous ont également permis de présenter les actions menées ou qui seront menées par la fédération dans le cadre des orientations fixées par la ministre et qui structurent les relations entre l'Etat et les fédérations sportives :

- la réduction des inégalités d'accès aux pratiques sportives pour les publics qui en sont les plus éloignés : il s'agit notamment des publics en situation de handicaps, des jeunes filles et des femmes, des publics résidant dans les zones carencées (notamment les quartiers de la politique de la ville et les zones de revitalisation rurale) et des jeunes âgés de 14 à 20 ans ;
- la promotion du « sport santé bien-être » ;
- l'accès des femmes aux responsabilités à des postes clefs de la fédération ;
- l'amélioration des performances du sport de haut niveau dans le respect du projet de vie des sportifs ;
- la formation des éducateurs et la promotion des emplois d'avenir dans le cadre de la politique nationale de résorption du chômage des jeunes ;
- l'accompagnement des clubs investis dans les projets éducatifs de territoires PEDT ;
- le respect de l'éthique et des valeurs du sport (prévention et lutte contre le dopage, les paris truqués, les violences de toute nature, les discriminations et l'éducation à l'environnement et au développement durable).

Dans ce cadre, il a été convenu que la fédération bénéficiera, pour la mise en œuvre de sa politique sportive contractualisée avec l'Etat, de l'intervention d'un nombre maximal de 80 CTS, en fonction des disponibilités budgétaires et des arbitrages de répartition.

Je vous joins également pour signature la convention pluriannuelle d'objectifs. Elle retrace notamment, pour 2014, l'engagement financier de l'Etat pour la mise en œuvre des plans d'action nécessaires à l'atteinte d'objectifs que nous nous sommes fixés.

Dans le cadre de la **promotion du sport pour le plus grand nombre**, une subvention de **227 000 €** vous est accordée. Je vous rappelle qu'en complément du soutien apporté par le niveau national à votre opération « savoir nager », la ministre a souhaité flécher l'apprentissage de la natation comme une priorité dans le cadre de ses instructions au CNDS concernant la ventilation de la part territoriale. Je suivrai donc avec intérêt l'évolution de vos actions en la matière.

S'agissant du **développement du sport de haut niveau**, nous avons convenu de la priorité de vous soutenir. **2 795 000 €** vous sont accordés hors ICTS pour vous accompagner dans la mise en œuvre de vos plans d'actions initiés sur le haut niveau. Le montant des ICTS s'élève à **105 876 €**.

En ce qui concerne la **protection de la santé du pratiquant**, **295 350 €** seront consacrés à la surveillance médicale réglementaire des sportifs de haut niveau et Espoirs ainsi qu'à l'encadrement sanitaire et médical des équipes de France.

Enfin, dans le but de répondre aux actions mises en œuvre dans le champ de la **formation** de l'encadrement fédéral, une aide de **124 500 €** est attribuée à votre fédération.

Ainsi, le montant total de la subvention apportée à la Fédération française de natation en cette année 2014, s'établit à **3 547 726 €**.

Cette subvention sera financée sur les crédits du programme « sport » selon la répartition suivante :

- ✓ **227 000 €** au titre de l'action 1 du programme sport, promotion du sport pour le plus grand nombre,
- ✓ **2 900 876 €** au titre de l'action 2 du programme sport, développement du sport de haut niveau,
- ✓ **295 350 €** au titre de l'action 3 du programme sport, sport et santé : prévention par le sport et protection des sportifs,
- ✓ **124 500 €** au titre de l'action 4 du programme sport, accompagnement de l'emploi, professionnalisation et formation.

Ces crédits seront affectés au financement des projets répondant aux objectifs figurant dans les annexes à la convention d'objectifs. Toutefois, pour garantir une plus grande souplesse d'utilisation des fonds accordés, ces financements sont fongibles au sein de chaque action dans le respect des orientations données ci-dessus. Il vous est donc possible de modifier les crédits alloués à chaque projet sous réserve de respecter les plafonds afférents à chacune des actions et mentionnés ci-dessus.

Pour le paiement du solde de la CO 2014, le réalisé 2013 devra être produit. Il vous revient donc de prévoir la justification de l'utilisation des crédits 2013.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Président, l'expression de mes sentiments les meilleurs.



Le directeur des sports



Thierry MOSMANN

Copie : Monsieur Lionel HORTER, DTN.



## **Annexe 34**

### **Conseillers techniques sportifs (CTS) : trombinoscope**

















































































































**Liste des Cadres Techniques Sportifs du ministère des sports** (ordre alphabétique)






























Natation, Natation Synchronisée, Plongeon, Water-polo, Eau libre et Maîtres.

**Légende :** EN Entraîneur National - CTN Cadre Technique National - CTR Cadre Technique Régional

 <b>1. AMARDEILH Pierre</b> CTR natation coordonnateur (Guadeloupe) Tél. : 06.32.25.53.42 mail : 	 <b>2. ANDRACA Carolle</b> CTR natation coordonnatrice (Ile-de-France) Tél. : 06.72.35.12.43 mail : 	 <b>3. ANDRACA Pierre</b> CTR natation coordonnateur (Nouvelle-Calédonie) Tél. : 06.87.73.61.13 mail : 
 <b>4. AUGUIN Denis</b> EN en charge de l'accès au haut niveau Tél. : 06.81.59.42.62 mail : 	 <b>5. BACHELIER Christophe</b> CTN water-polo (Lorraine) Tél. : 06.80.40.05.59 mail : 	 <b>6. BAILLON Michel</b> CTR natation coordonnateur et maîtres (Champagne-Ardenne) Tél. : 06.07.94.57.07 mail : 
 <b>7. BARALE Frédéric</b> CTN natation course (Côte d'Azur) Tél. : 06.80.11.40.36 mail : 	 <b>8. BARNIER Romain</b> EN en chef natation course Tél. : 06.73.81.10.55 mail : 	 <b>9. BARRIERE Philippe</b> CTR water-polo coordonnateur (Poitou-Charentes) Tél. : 06.12.38.50.00 mail : 
 <b>10. BASSET Dominique</b> CTN (Ile-de-France) Tél. : 06.07.27.84.07 mail : 	 <b>11. BEGOTTI Marc</b> CTR natation course (Dauphiné-Savoie) Tél. : 06.50.39.88.26 mail : 	 <b>12. BEUNET Maurice</b> CTR natation coordonnateur (Pays de la Loire) Tél. : 06.33.96.15.83 mail : 
 <b>13. BOISSIERE Eric</b> CTR coordonnateur Pôle Espoirs Rouen (Normandie) Tél. : 06.81.47.61.46 mail : 	 <b>14. BOULONNOIS Thierry</b> CTR natation coordonnateur (Bretagne) Tél. : 06.29.20.43.30 mail : 	 <b>15. BRAIZE Eric</b> CTN natation course INSEP (Ile-de-France) Tél. : 06.29.55.59.98 mail : 
 <b>16. BRITTO Joseph</b> CTR water-polo (Languedoc-Roussillon) Tél. : 06.09.50.33.63 mail : 	 <b>17. BRUZZO Florian</b> EN water-polo Tél. : 06.20.96.45.43 mail : 	 <b>18. CAPRON Anne</b> EN natation synchronisée Tél. : 06.30.10.46.85 mail : 
 <b>19. CARRIER Philippe</b> CTR natation coordonnateur (Dauphiné-Savoie) Tél. : 06.70.18.05.86 mail : 	 <b>20. CASSAGNE Patrice</b> Directeur de la natation course Tél. : 06.30.10.46.70 mail : 	 <b>21. CHRETIEN Michel</b> EN natation Pôle France jeunes Amiens (Picardie) Tél. : 06.08.63.62.00 mail : 
 <b>22. CITERNE Anne</b> CTR natation coordonnatrice / Formation (Limousin) Tél. : 06.76.43.86.96 mail : 	 <b>23. COCOUCH Michel</b> CTR water-polo (Ile-de-France) Tél. : 06.20.83.69.03 mail : 	 <b>24. CROCHARD Frédérique</b> CTR natation course (Normandie) Tél. : 06.82.84.23.21 mail : 
 <b>25. DELEAVAL Patrick</b> DTN adjoint en charge des cadres techniques Tél. : 01.41.83.87.26 mail : 	 <b>26. DREANO Patrick</b> CTR natation course (Ile-de-France) Tél. : 06.81.26.68.60 mail : 	 <b>27. DUCHATEAU Cécile</b> CTR natation coordonnatrice (Centre) Tél. : 06.66.23.88.11 mail : 

	<b>28. DUMOULIN Philippe</b> DTN adjoint haut niveau Tél. : 06.30.10.46.86 mail : 		<b>29. EMPTOZ LACOTE Gilles</b> Directeur du plongeon Tél. : 06.30.10.46.76 mail : 		<b>30. FARGEAS Christian</b> CTR water-polo coordonnateur (Nord-Pas-de-Calais) Tél. : 06.51.12.70.59 mail : 
	<b>31. FONTANILLAS Patricia</b> CTN water-polo (Bretagne) Tél. : 06.13.81.99.33 mail : 		<b>32. GLAISE André</b> CTR natation course / Formation (Côte d'Azur) Tél. : 06.08.31.30.52 mail : 		<b>33. GUIVARC'H Laurent</b> CTN natation course Tél. : 01.41.83.87.28 mail : 
	<b>34. HELLARD Philippe</b> CTN en charge de la recherche (Aquitaine) Tél. : 06.30.10.46.67 mail : 		<b>35. HORTER Lionel</b> DTN Tél. : 01.41.83.87.23 mail : 		<b>36. HUOT-MARCHAND François</b> CTR natation coordonnateur (Midi-Pyrénées) Tél. : 06.52.38.64.79 mail : 
	<b>37. ISSOULIE Julien</b> Directeur du water-polo Tél. : 06.30.10.46.78 mail : 		<b>38. JAMET Thierry</b> CTR natation coordonnateur (Languedoc-Roussillon) Tél. : 06.74.29.52.64 mail : 		<b>39. LABEAU Audrey</b> CTN plongeon (Ile-de-France) Tél. : 06.67.70.61.32 mail : 
	<b>40. LACOSTE Lucien</b> CTN natation Pôle France Toulouse (Midi-Pyrénées) Tél. : 06.80.66.13.54 mail : 		<b>41. LAZZARO Marc</b> CTR natation coordonnateur (Martinique) Tél. : 06.96.02.14.05 mail : 		<b>42. LE NOACH BOZON Sylvie</b> CTN natation course (Centre) Tél. : 06.11.34.68.78 mail : 
	<b>43. LEBAS Hervé</b> CTR natation coordonnateur (Auvergne) Tél. : 06.07.82.59.98 mail : 		<b>44. LECAT Stéphane</b> Directeur de l'eau libre (Picardie) Tél. : 06.30.10.46.79 mail : 		<b>45. LEFRANC Florence</b> CTN natation synchronisée (Ile-de-France) Tél. : 06.60.78.26.21 mail : 
	<b>46. LEVERRIER Céline</b> CTR natation course (Lorraine) Tél. : 07.71.04.48.64 mail : 		<b>47. LIBOZ Patrice</b> CTR natation course (Lyonnais) Tél. : 06.63.51.18.89 mail : 		<b>48. MARECHAL Delphine</b> CTR natation synchronisée (Provence) Tél. : 06.50.51.46.34 mail : 
	<b>49. MARTINEZ Richard</b> EN natation Pôle France Font-Romeu Tél. : 06.81.18.98.32 mail : 		<b>50. MASSARDIER Charlotte</b> CTN natation synchronisée INSEP (Ile-de-France) Tél. : 06.73.38.09.58 mail : 		<b>51. MATTIUSSI Jean-Michel</b> CTN coordonnateur Pôles France INSEP (Ile-de-France) Tél. : 01.41.74.44.59 mail : 
	<b>52. MERLET Christian</b> CTR water-polo (Dauphiné-Savoie) Tél. : 06.07.76.48.97 mail : 		<b>53. MEYET Pascale</b> CTN natation synchronisée INSEP (Ile-de-France) Tél. : 06.87.55.53.02 mail : 		<b>54. MORIN Jean-Louis</b> CTR natation course / Formation (Aquitaine) Tél. : 06.85.20.43.48 mail : 



	<b>55. MORINEAU Maëva</b> CTN natation synchronisée (Midi-Pyrénées) Tél. : 06.29.79.62.90 mail : 		<b>56. NEUVILLE Sylvie</b> Directrice de la natation synchronisée (Ile-de-France) Tél. : 06.73.38.91.03 mail : 		<b>57. NOLOT David</b> DTN adjoint - Développement / Formation Tél. : 06.30.10.46.71 mail : 
	<b>58. OBRY Laure</b> CTN natation synchronisée (Ile-de-France) Tél. : 06.87.24.37.89 mail : 		<b>59. PEDROLETTI Michel</b> CTN natation course (Provence) Tél. : 06.51.89.92.05 mail : 		<b>60. PELLERIN Fabrice</b> EN natation course Tél. : 06.63.10.70.21 mail : 
	<b>61. PETIT Odile</b> EN natation synchronisée INSEP Tél. : 06.30.10.46.81 mail : 		<b>62. PIEDNOIR Annabelle</b> CTR natation synchronisée (Centre) Tél. : 06.22.82.46.83 mail : 		<b>63. PIERRE Frédéric</b> CTR plongeur (Bretagne) Tél. : 06.71.19.13.83 mail : 
	<b>64. PLANCHE Marc</b> CTN missions nationales (Bourgogne) Tél. : 09.71.20.29.94 mail : 		<b>65. PORCU Noël</b> CTR natation coordonnateur (Franche-Comté) Tél. : 07.60.36.29.01 mail : 		<b>66. QUINT Patricia</b> CTN natation course (Aquitaine) Tél. : 06.37.97.42.18 mail : 
	<b>67. RATHIER Magali</b> CTR natation synchronisée (Ile-de-France) Tél. : 06.86.26.17.54 mail : 		<b>68. REBOURG Eric</b> CTR natation course (Languedoc-Roussillon) Tél. : 06.45.76.04.67 mail : 		<b>69. REY Jean-Lionel</b> CTN natation Pôle France INSEP (Ile-de-France) Tél. : 06.61.95.94.41 mail : 
	<b>70. RIBAUT Corinne</b> CTN chargée de mission formation (Ile-de-France) Tél. : 06.30.10.46.84 mail : 		<b>71. RIFF Anne</b> CTR natation Pôle France Font-Romeu (Languedoc-Roussillon) Tél. : 06.75.03.02.77 mail : 		<b>72. ROCHAS Alexandre</b> CTN plongeur INSEP (Ile-de-France) Tél. : 06.20.54.28.90 mail : 
	<b>73. ROSSET Séverine</b> CTR natation coordonnatrice (Bourgogne) Tél. : 06.52.91.21.84 mail : 		<b>74. SCHERER Nicolas</b> CTR natation course (Ile-de-France) Tél. : 06.85.73.92.59 mail : 		<b>75. SCHOTT Franck</b> CTR natation coordonnateur (La Réunion) Tél. : 06.92.71.98.39 mail : 
	<b>76. STEPHAN Véronique</b> CTR natation coordonnatrice (Aquitaine) Tél. : 06.70.75.22.73 mail : 		<b>77. TRANCHARD Benjamin</b> CTR natation course (Nord-Pas-de-Calais) Tél. : 06.30.34.03.68 mail : 		<b>78. VARIENGIEN Eric</b> CTR natation course (Limousin) Tél. : 07.88.22.68.43 mail : 
	<b>79. VIAL Philippe</b> CTR water-polo (Bourgogne) Tél. : 06.71.65.86.77 mail : 		<b>80. WESTRICH Denis</b> CTR natation coordonnateur (Alsace) Tél. : 06.12.21.59.76 mail : 		



## **Annexe 35**

**Contrat de partenariat FFN-Société Tyr sport Inc de 2012 (extrait)**



## CONTRAT DE PARTENARIAT

La Société Tyr Sport Inc, dont le siège social est situé au 15 391 Springdale Street, P.O. Box 1930 - Huntington Beach - Californie 92 649 USA, et représentée par Monsieur Franck HORTER, Directeur Europe, ayant tous pouvoirs à l'effet des présentes.

Ci-après dénommée la « Société »

D'UNE PART,

ET

La Fédération Française de Natation située dans la TOUR ESSOR 93, au 14, rue Scandicci 93508 PANTIN CEDEX, et représentée par Monsieur Francis LUYCE, Président, ayant tous pouvoirs à l'effet des présentes.

Ci-après dénommée la « Fédération »

D'AUTRE PART.

*FL*

ÉTANT PRÉALABLEMENT RAPPELÉ QUE :

Conformément à ses statuts, et, par délégation du Ministère de la Jeunesse, des Sports et de la Vie Associative aux termes d'un arrêté en date du 25 février 2005 pris en application de la Loi du 16 juillet 1984 actualisée, la Fédération Française de Natation est une association loi 1901 reconnue d'utilité publique qui a pour mission l'organisation, le développement et la promotion des pratiques de la Natation sur le territoire français.

Les pratiques que la FFN organise, sont les suivantes :

- la natation course,
- le plongeon,
- le water-polo,
- la natation synchronisée,
- la natation en eau libre,
- la natation estivale,
- les activités d'éveil, activités de découvertes aquatiques, activités récréatives, activités santé, loisirs aquatiques et activités de remise en forme)

A ce titre, elle détient et ce de manière exclusive les droits d'exploitation des manifestations et compétitions sportives de Natation qu'elle organise, ainsi que de ceux afférents à la reproduction et à la représentation de l'image de l'Equipe de France de Natation.

En mars 2012, la Fédération Française de Natation a lancé un appel à candidature auprès des plus grandes sociétés du secteur pour le renouvellement de son partenariat équipementier textile pour les disciplines de l'eau libre, de la natation course, de la natation synchronisée et du plongeon sur la période du 15 septembre 2012 au 14 septembre 2016.

La Société Tyr France, avec l'appui de la Société Tyr International, a été la mieux disante au regard du cahier des charges émis par la Fédération Française de Natation.

Le présent contrat établit l'ensemble des obligations résultant de cet appel d'offres.



## DEFINITION

### *1. Cas de force majeure*

Le cas de force majeure recouvre tout sinistre, catastrophe naturelle, grève ou tout événement fortuit empêchant l'exécution du contrat qui n'est pas du ressort des parties. La force majeure est exonératoire.

### *2. Compétitions*

Les manifestations sportives concernées par le contrat sont les compétitions internationales organisées sous l'égide et dans le respect des règles établies par la FINA ou la LEN auxquelles participent les équipes de France, et les compétitions de niveau national (championnats de France toutes catégories et jeunes) de quatre disciplines : Natation Course, Eau Libre, Natation synchronisée et Plongeon.

### *3. Distributeurs*

Les distributeurs sont les stands de vente sur les lieux des manifestations organisées par la F.F.N, la boutique F.F.N, la vente à distance (vente par correspondance et Internet), les magasins et la grande distribution.

### *4. Equipement*

L'équipement comprend l'ensemble des produits textiles et de bain répertorié comme devant être fournis par la société aux préposés désignés par la Fédération, notamment les membres des Equipes de France et les officiels. Les articles composant cet équipement sont désignés en annexe et soumis chaque année à la Fédération pour validation.

### *5. Equipement Technique*

L'équipement technique pour un athlète est le maillot de bain, la combinaison et les lunettes.

### *6. Image Collective*

L'image collective est tout visuel regroupant au moins quatre athlètes, sans mentionner leurs noms, ou toute l'Équipe de France avec ou sans mention des noms.

### *7. Logos, emblèmes*

Ces termes recouvrent les signes de reconnaissance développés ou pouvant être développés par la Fédération Française de Natation et dont elle reste l'unique propriétaire. Ces appellations, logos, emblèmes, symboles, logotypes et autres signes distinctifs identifiant la Fédération Française de Natation sont protégés conformément aux lois et règlements en vigueur et notamment à la loi du 16 juillet 1984.

### *8. Marque Fédérale*

La Fédération Française de Natation est propriétaire du nom des produits reprenant son nom et ses signes distinctifs appelé la marque ou gamme fédérale. Cette marque comprend les appellations que lui garantit la loi du 16 juillet 1984 et celles ayant trait aux



3

activités de « l'Ecole de Natation Française », de « Savoir Nager », de « Nagez Forme Santé », d' « Eveil Aquatique » et de « Nagez Grandeur Nature ».

#### *9. Produit*

Les Produits sont les articles textiles ou de bain mis à la vente du public à travers des modes de large diffusion et distribution. (Stand de vente, boutique, Vente par correspondance, magasin, grande distribution...). Ces produits englobent la collection TYR « classique » et les produits co-brandés « F.F.N + Nom de la Société ».

#### *10. Produits Textiles Sportifs*

Les produits textiles sportifs sont l'ensemble des articles textiles sportifs nécessaires à l'Equipe de France et à la pratique de la natation : survêtement, jogging, sweat, k-way, coupe vent, parka, tee-shirt (manches courtes et longues), polos (manches courtes et longues), chemisette et chemise de sport, débardeur, short, pantalon de sport, claquettes, chaussettes de sport, casquette, chapeau, sac de sport, serviette, peignoir, body-dry, clip board, bonnet de bain, maillot de bain, combinaison de compétition et lunette.

#### *11. Saison Sportive*

L'unité temporelle de l'année sportive est la saison sportive qui s'étend du 15 septembre au 14 septembre de l'année suivante.

#### *12. Titres du partenaire FFN*

- Partenaire Officiel de la FFN
- Partenaire des Equipes de France de Natation (ou de la discipline)
- Fournisseur Officiel de la FFN
- Partenaire équipementier de la Fédération Française de Natation

#### *13. Minima garantis*

Les minima garantis sont les sommes que la Société s'engage à verser à la fédération au titre du partenariat économique quel que soit le chiffre d'affaires réalisé par la Société sur les ventes de produits.





### Titre 1 – Objet du contrat

Le présent contrat a pour objet de déterminer les obligations de chacune des parties et les contreparties financières y afférentes.

### Titre 2 – Etendue du partenariat

La Société bénéficie d'une exclusivité sur les produits de textiles sportifs, sur des disciplines et sur des événements sportifs tels que définis ci dessous.

#### Article 2.1 – Produits concernés

La Société bénéficie d'une exclusivité dans le secteur des « produits textiles sportifs » spécifiques à la natation pour toute la durée du partenariat.

Cette exclusivité concerne uniquement les disciplines définies à l'article 2.2 mentionné ci après et ne comprend pas les tenues de représentation (« tenues de ville »), les chaussures de sport « hors bassin » et les lunettes de soleil.

Concernant plus spécifiquement l'Equipe de France, et comme précisé à l'article 4.8, les athlètes sont libres de porter les équipements techniques de leur choix.

#### Article 2.2 – Disciplines sportives concernées

La Société bénéficie d'une exclusivité pour quatre des cinq disciplines olympiques gérées par la Fédération :

- la « Natation Course »,
- la « Natation Synchronisée »,
- le « Plongeon », et
- l' « Eau Libre ».

Cette exclusivité ne comprend donc pas la discipline du Water Polo.

#### Article 2.3 – Les pratiques diversifiées

La Société sera sollicitée en priorité pour être associée aux activités suivantes :

- l'Ecole de Natation Française,
- Savoir Nager,
- Nagez Forme Santé,
- l'Eveil Aquatique, et
- Nagez Grandeur Nature

Sous réserve d'un accord, les mises à disposition de produits de la Société pour ces activités feront l'objet d'avenants à ce contrat de partenariat.



Handwritten signatures and initials, including a stylized signature and the initials 'FL'.

## Article 2.4 – Evénements concernés

### 2.4.1 – Evénements sportifs concernés

La Société bénéficie d'une exclusivité pour les événements nationaux organisés ou co-organisés par la Fédération et pour lesquels la FFN est propriétaire des droits d'exploitation. Ces événements sont listés en annexe 4.

Cette exclusivité ne comprend pas les éventuels grands événements internationaux organisés par la Fédération Française de Natation sous l'égide de la FINA ou de la LEN tels que les « Championnats du Monde », et les « Championnats d'Europe » et les « Meetings Internationaux » pour lesquels la Fédération conserve l'intégralité des droits d'exploitation.

### 2.4.2 – La Nuit de l'Eau

La Société sera sollicitée en priorité pour être associée à La Nuit de l'Eau. Cet événement est présenté en annexe 8. Sous réserve d'un accord, les mises à disposition de produits de la Société pour ces activités feront l'objet d'avenants à ce contrat de partenariat.

Pour les activités, événements et articles ne faisant pas l'objet d'une priorité de sollicitation, la Fédération se réserve le droit de développer d'autres partenariats équipementier, en fonction de ses besoins, pour la bonne mise en œuvre de ses missions. La Société sera informée de tout appel à candidatures lancé par la Fédération.

## Titre 3 – Le partenariat fédéral

### Article 3.1 – Exploitation des logos et appellations par la Société

La Fédération permet l'exploitation de son logo institutionnel, présenté en annexe 1, et délivre l'appellation « Partenaire Officiel de la Fédération Française de Natation » au profit de la Société.

La Société est autorisée à exploiter ces attributs sur ses produits et sur ses outils de communication internes et externes à l'exception des objets promotionnels pouvant entrer en concurrence avec la boutique de produits dérivés de la Fédération.

Toute utilisation à des fins commerciales ou publicitaires du logo de la Fédération doit préalablement être validée par la Fédération.

### Article 3.2 – Communication fédérale

Pendant toute la durée du présent contrat, la Société bénéficie de la présence de son logo, dans les règles de la charte graphique fédérale, sur tous les supports de communication institutionnels annualisés.



Elle bénéficie également de la quatrième de couverture de chaque numéro de la revue « Natation Magazine », de l'« Annuaire fédéral », du « Spécial Règlements », du « Spécial Résultats », du « Spécial Classements » et de tout autre support institutionnel du même type dès lors qu'ils sont publiés. Le coût de conception de ces publicités est à la charge de la Société qui les présente à la Fédération, pour validation, au moins deux mois avant la date de parution des numéros.

Concernant le site Internet institutionnel de la Fédération ([www.ffnatation.fr](http://www.ffnatation.fr)), la Société profite de la présence de son logo avec lien interactif sur la première page ainsi que dans la rubrique « Partenaires ». Par ailleurs, une brève est diffusée sur ces deux outils dans les deux mois suivant la signature du contrat de partenariat. A cette occasion, la Société est présentée et son logo apparaît.

Pendant toute la durée du présent contrat, la Fédération accorde à la Société un abonnement à la revue « Natation Magazine ».

### Article 3.3 – Apports financiers de la Société

En contrepartie des avantages concédés par la Fédération aux articles 3.1 à 3.2, la Société verse à la Fédération un prix forfaitaire de soixante mille Euros Hors Taxes (60.000,00 Euros HT) par saison sportive.

### Article 3.4 – Dotation en équipements

En contrepartie des avantages concédés par la Fédération aux articles 3.1 à 3.3, la Société lui attribue également, pour chaque saison sportive, une dotation en équipements destinée à son personnel fédéral (permanents du siège fédéral, dirigeants membres du comité directeur, cadres technique nationaux). L'ensemble des caractéristiques de cette dotation « Personnel fédéral » est spécifié en annexe 2.

Les personnes membres du personnel fédéral bénéficiant de cette dotation n'ont pas l'obligation de la porter quotidiennement sauf dans le cas d'opérations programmées avec le partenaire.

Cette dotation s'effectue à titre gracieux. Tous les frais techniques et logistiques liés aux diverses opérations concernant cette dotation sont à la charge de la Société.

Cette dotation comprend 550 articles par saison, ce qui représente une valeur indicative de dix-huit mille six cent cinquante Euros Toutes Taxes Comprises (18.650,00 Euros TTC) en prix public à la signature du contrat. Si la valeur des équipements de cette dotation augmente en cours d'exécution du contrat, les quantités correspondantes ne diminueront pas en conséquence.

#### 3.4.1 – Création des produits « Personnel fédéral »

La Fédération confie à la Société la création des produits de cette dotation. La Fédération valide l'ensemble des produits proposés par la Société. La Fédération



valide en début de contrat, sur recommandation de la Société, les produits de cette dotation.

### 3.4.2 – Marquages des produits « Personnel fédéral »

La Société prend en charge le marquage de son logo et celui de la Fédération (voir annexe 1).

Dans le cas où la Fédération décide de proposer à un partenaire de figurer sur ces produits, la Société a en charge l'insertion du logo en quadri couleurs de ce partenaire sur les équipements de cette dotation. La liste des équipements à marquer est validée par la Fédération et transmise à la Société. Le prix unitaire du marquage est fixé :

- Broderie Monochrome 2.35 € HT
- Broderie Couleur 2.85 € HT
- Bonnets silicone à 1.60 € HT
- Bonnets latex à 1.15 € HT
- Bonnets coque à 1.85 € HT

Ces frais de marquage sont pris en charge par la Fédération après acceptation initiale du devis proposé par la Société.

La validation de l'opération de marquage se fait après l'acceptation expresse d'un BAT soumis à la Fédération par la Société au minimum un mois avant la date limite de lancement en production des équipements.

### 3.4.3 – Aspects logistiques de la dotation « Personnel fédéral »

La Société livre cette dotation au siège social de la Fédération à chaque début de saison sportive (septembre-octobre).

Suite à la vérification au moment de la livraison du contenu et du poids des colis contenant cette dotation, en cas de perte, de vol lors du transport ou d'erreurs constatées entre la commande de la Fédération et la livraison effectuée par la Société (erreur de produit, de taille, produits manquants...) les produits concernés ne peuvent être comptabilisés dans la dotation « Personnel fédéral » et la société met tout en œuvre pour qu'une nouvelle livraison soit effectuée dans les meilleurs délais.



#### Titre 4 – Le partenariat Équipe de France

##### Article 4.1 – Exploitation des logos et appellations par la Société

La Fédération permet l'image de l'Équipe de France ainsi que de ses déclinaisons pour les disciplines olympiques « Natation Course », « Natation Synchronisée », « Plongeon », et « Eau Libre » qui sont présentés en annexe 1 et délivre les appellations « Partenaire Officiel de l'Équipe de France » et « Fournisseur Officiel de l'Équipe de France » au profit de la Société.

La Société est autorisée à exploiter ces attributs sur ses produits et sur ses outils de communication internes et externes (commercialisés ou distribués à titre gracieux) à l'exception d'objets promotionnels pouvant entrer en concurrence avec la boutique de la Fédération.

Toute utilisation à des fins commerciales ou publicitaires de ces derniers doit préalablement être validée par la Fédération.

##### Article 4.2 – Exploitation par la Société de l'image de l'Équipe de France

La Fédération permet à la Société l'exploitation de l'image collective de l'Équipe de France.

Cette autorisation concerne les produits et les outils de communication internes et externes de la Société à l'exception d'objets promotionnels (commercialisés ou distribués à titre gracieux) pouvant entrer en concurrence avec la boutique de la Fédération.

Toute utilisation à des fins commerciales ou publicitaires de cette image collective doit préalablement être validée par la Fédération.

##### Article 4.3 – Actions promotionnelles avec l'Équipe de France

Sur demande de la Société, et en accord avec la Direction Technique Nationale, la Fédération peut organiser, dans la limite de deux par saison sportive, une action promotionnelle avec les athlètes de l'Équipe de France (séances photos, interviews, rencontres avec les athlètes...) ou d'étude (test produit...).

L'ensemble des frais techniques et logistiques lié à ces actions sont à la charge de la Société.

##### Article 4.4 – Séminaire Haut Niveau

Lors de l'organisation de séminaires « Haut Niveau » au cours desquels les athlètes de haut niveau sont conviés, la Société est autorisée à développer des opérations promotionnelles ou commerciales.



## Article 4.5 – Port des produits par les membres de l'Équipe de France

### 4.5.1 – Généralités

La Fédération est responsable du respect des règles relatives au port des équipements de la Société pour l'ensemble de l'Équipe de France. Chaque année les athlètes signent une convention avec la Fédération dans laquelle ils s'engagent à respecter les règles concernant, notamment, le port des équipements.

### 4.5.2 Cas des Equipes de France de Natation Course, Natation Synchronisée, Plongeon et Eau Libre

A l'exception des équipements techniques, et dans la mesure où l'équipement fourni par la Société est conforme aux attentes de la Fédération et aux conditions de l'événement, les personnes membres de l'Équipe de France bénéficiant d'une dotation en équipements de la Société ont l'obligation de la porter lors des compétitions et manifestations pour lesquelles elles l'ont obtenue.

Les athlètes ont une liberté de choix concernant l'équipement technique.

Cet équipement technique doit toutefois respecter les règlements en vigueur de la Ligue Européenne de Natation et de la Fédération Internationale de Natation et le marquage de l'équipementier choisi par l'athlète ne peut être associé à l'événement (appellation ou logo), à la Fédération Française de Natation (appellation ou logo) et à l'appellation « France ». Par ailleurs, la Fédération reste propriétaire du deuxième marquage autorisé par la Ligue Européenne de Natation et la Fédération Internationale de Natation sur les maillots de bain et les combinaisons.



## Article 4.6 – Dotation Équipe de France

En contrepartie des avantages concédés par la Fédération aux articles 4.1 à 4.5, la Société attribue à la Fédération, pour chaque saison sportive, une dotation en équipements destinée à ses Équipes de France. L'ensemble des caractéristiques de cette dotation « Équipe de France » est spécifié en annexe 3.

Cette dotation s'effectue à titre gracieux. Tous les frais techniques et logistiques liés aux diverses opérations concernant cette dotation sont à la charge de la Société.

Cette dotation comprend 51 854 articles à valoir sur la durée du contrat (4 ans) ce qui représente une valeur indicative de deux millions-soixante-huit mille six cent quatre-vingt-quatorze Euros Toutes Taxes Comprises (2 068 694,00 Euros TTC) en prix public à la signature du contrat. Si la valeur des équipements de cette dotation augmente en cours d'exécution du contrat, les quantités correspondantes ne diminueront pas en conséquence.

Les équipements fournis par la Société doivent respecter les règlements en vigueur de la Ligue Européenne de Natation et de la Fédération Internationale de Natation.



#### 4.6.1 – Création des produits « Équipe de France »

La Fédération confie à la Société la création des produits de cette dotation « Équipe de France ».

La Société développe une collection complète qui sera renouvelée au moins une fois sur la durée du présent contrat.

La Fédération valide l'ensemble des produits proposés par la Société. Ceux-ci doivent être des produits de haute qualité destinés à la performance sportive de haut niveau et la Société s'engage à tout mettre en œuvre pour que les membres de l'Équipe de France bénéficient du meilleur matériel possible.

A ce titre, la Société développe un bonnet dit « coque » qui répond aux besoins techniques des nageurs. Dans ce cadre, la Société effectue des tests réguliers de ce matériel avec les nageurs de l'Équipe de France et ce au minimum une fois par saison.

La Société prévoit aussi des produits spécifiques pour les filles, notamment les athlètes de Natation Synchronisée.

Les couleurs des équipements sont celles définies par la Fédération : bleu, blanc et rouge.

#### 4.6.2 – Marquages des produits « Équipe de France »

L'appellation « France » doit être mentionnée sur tous les équipements de cette dotation.

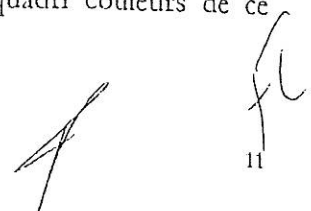
La Société prend en charge le marquage de son logo et celui de l'Équipe de France concernée (voir annexe 1) dans le respect des règles en vigueur, notamment la position et la dimension, de la Ligue Européenne de Natation et de la Fédération Internationale de Natation.

Concernant l'Équipe de France A et uniquement pour les grandes compétitions internationales (Championnats d'Europe et Championnats du Monde), la Société personnalise les bonnets de bain des membres de l'Équipe de France avec les noms et initiale des prénoms des athlètes sélectionnés.

La Fédération fournit les noms et prénoms des athlètes à la Société au moins six semaines avant la date de l'événement.

La Fédération reste propriétaire du deuxième marquage autorisé par la Ligue Européenne de Natation et la Fédération Internationale de Natation.

Dans le cas où la Fédération exploite, avec un autre partenaire, ce deuxième marquage, la Société a en charge l'insertion du logo en quadri couleurs de ce



Handwritten signature and initials, possibly 'FL', with the number '11' written below.



partenaire sur les équipements de l'Equipe de France. La liste des équipements à marquer est validée par la Fédération et transmise à la Société. Le prix unitaire du marquage est fixé :

- Broderie Monochrome 2.35 € HT
- Broderie Couleur 2.85 € HT
- Bonnets silicone à 1.60 € HT
- Bonnets latex à 1.15 € HT
- Bonnets coque à 1.85 € HT

Ces frais de marquage sont pris en charge par la Fédération après acceptation initiale du devis proposé par la Société.

La validation de l'opération de marquage se fait après l'acceptation expresse d'un BAT soumis à la Fédération par la Société au minimum un mois avant la date limite de lancement en production des équipements.

#### 4.6.3 – Aspects logistiques de la dotation « Equipe de France »

La Société assure à la Fédération une organisation logistique et les procédures correspondantes permettant une livraison efficace des athlètes de l'Equipe de France.

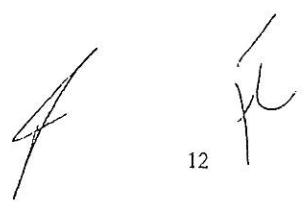
La Fédération communique entre le 1<sup>er</sup> et le 31 juillet de l'année N les tailles par produit dont elle a besoin pour l'année N+1. La Société s'engage pour sa part à tenir à disposition de la Fédération les équipements de l'Equipe de France à partir du 1<sup>er</sup> janvier de l'année N+1.

La Société assure ainsi le stockage des équipements.

Un stock dit de « régulation » dont le contenu est détaillé en Annexe 7 est prévu chaque année au siège fédéral.

L'agent fédéral chargé du suivi de la dotation « Equipe de France » est Madame Joëlle Laville. Toute commande passée par la Fédération à la Société dans le cadre de cette dotation doit obligatoirement avoir le visa de validation de cette personne. La fédération s'engage par ailleurs à passer commande dans un délai minimum de 4 semaines avant la date du début de la compétition concernée par cette dotation.

En cas de non respect de ce délai minimum, la Société s'engage à faire son maximum pour compenser le retard. Néanmoins, si suite à ce non respect du délai, les athlètes de la Fédération ne disposent pas de leurs équipements à temps, la Société pourra demander un dédommagement à la Fédération.





Elle prépare les dotations par athlète en fonction du niveau d'équipement correspondant au collectif concerné. (Voir annexe). Les équipements livrés sont systématiquement conditionnés par sac et par athlète.

Les lieux de livraison sont définis par la Fédération. Les coûts engendrés par les aspects logistiques de la dotation « Equipe de France » sont pris en charge par la Société.

En cas de perte et/ou de vol lors du transport, d'erreurs constatées entre la commande de la Fédération et la livraison effectuée par la Société (erreur de produit, de taille...) et/ou une livraison hors délais (compétition déjà commencée par exemple), les produits concernés ne peuvent être comptabilisés dans la dotation « Equipe de France » de la saison en cours et la Société s'engage à tout mettre en œuvre pour qu'une nouvelle livraison soit effectuée dans les meilleurs délais.

La Fédération ne peut alors être mise en défaut par la Société pour le non respect de la clause sur le port de l'équipement par les athlètes de l'Equipe de France (voir article 4.5).

La Fédération peut néanmoins demander un dédommagement à la Société dans le cas où son partenaire, bénéficiant du deuxième marquage sur les équipements « Equipe de France », la mettrait en défaut de non respect de ses obligations contractuelles.

#### Article 4.7 – Apports financiers de la Société

En contrepartie des avantages concédés par la Fédération aux articles 4.1 à 4.5, la Société verse à la Fédération un prix forfaitaire de soixante mille Euros Hors Taxes (60.000,00 Euros HT) par saison sportive. La Fédération alloue une partie de cette somme aux primes des athlètes.

### Titre 5 – Le partenariat événementiel

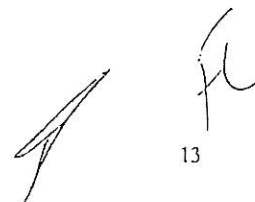
#### Article 5.1 – Evénements concernés

La liste des événements concernés par le titre 5 est spécifiée en annexe 4.

#### Article 5.2 – Exploitation des logos, visuels et appellations par la Société

La Fédération permet l'exploitation des visuels des événements sportifs organisés par elle et délivre les appellations « Partenaire Officiel de + nom de l'évènement » et « Fournisseur Officiel de + nom de l'évènement » au profit de la Société.

La Société est autorisée à exploiter ces attributs sur ses produits et des outils de communication internes et externes à l'exception d'objets promotionnels pouvant entrer en concurrence avec la boutique de la Fédération.



Toute utilisation à des fins commerciales ou publicitaires de ces derniers doit préalablement être validée par la Fédération.

#### Article 5.3 – Stand de vente

La Société est autorisée à exploiter, par l'intermédiaire d'un stand de vente et de promotion, les événements sportifs spécifiés en annexe 4.

La Fédération et son organisateur local réservent à la Société un emplacement d'environ 20 m<sup>2</sup>, au cœur du trafic, selon les possibilités de l'établissement. La Fédération et son organisateur local restent décideurs quant à l'emplacement réservé à la Société.

La logistique de ces stands est assurée par la Société et ne peut être facturée à la Fédération ou à l'organisateur local.

La Société se met directement en relation avec l'organisateur local désigné par la Fédération pour la mise en place du stand de vente conformément à la convention d'organisation liant la Fédération à cet organisateur local.

#### Article 5.4 – Visibilité bords de bassin

La Société bénéficie d'un dispositif de visibilité événementielle composé de deux panneaux bords de bassin<sup>1</sup> recto verso et d'un panneau inter-plots<sup>2</sup> recto verso sur les Championnats de France en petit et grand bassin. L'aménagement de ces supports est à la charge de la Fédération.

Sur les autres événements spécifiés en annexe 4, la Société bénéficie de la présence de son logo sur des banderoles partenaires envoyées aux organisateurs locaux.

La Société bénéficie également de la présence de son logo sur les drapeaux des deux lignes de virage qu'elle doit livrer sur tous les événements de Natation Course. L'ensemble des frais techniques et logistiques concernant ces lignes de virages (fabrication, stockage, entretien, livraison...) est à la charge de la Société.

La Fédération et la Société peuvent s'entendre sur d'autres types d'aménagements complémentaires (bâche, fonds de podium, kakémonos, banderoles...) à condition que l'organisateur donne son accord et que la visibilité globale respecte le principe de proportionnalité avec les autres partenaires de la FFN. Dans ce cas, l'ensemble des frais techniques et logistiques additionnels est à la charge de la Société.

Le dispositif de visibilité sur les événements sportifs est exclusivement aménagé par la Fédération.

<sup>1</sup> 2.45m de longueur et 0.80m de hauteur, présentant le logo de la Société sur les deux faces (impression recto-verso) et installés sur la longueur du bassin (deux de chaque côté).

<sup>2</sup> 1.20m de longueur et 0.40m de hauteur, présentant le logo de la Société sur les deux faces (impression recto-verso) et installés sur la plage de départ, entre les plots.

#### Article 5.5 – Communication événementielle et relations publiques

La Fédération intègre le logo de la Société sur l'ensemble des supports événementiels (affiche, plaquette, dossier de presse, invitation et programme) édités pour les événements sportifs spécifiés en annexe 4. La Fédération réserve à la Société pour chacun de ces événements un minimum de quatre places en zone VIP pour la durée de l'événement.

#### Article 5.6 – Dotation en équipements

En contrepartie des avantages concédés par la Fédération aux articles 5.1 à 5.5, la Société attribue à la Fédération, pour chaque saison sportive, une dotation en équipements destinée aux officiels et aux membres des organisations locales. L'ensemble des caractéristiques de cette dotation « Événements » est spécifié en annexe 5.

Cette dotation s'effectue à titre gracieux. Tous les frais techniques et logistiques liés aux diverses opérations concernant cette dotation sont à la charge de la Société.

Cette dotation comprend 4.450 articles par saison ce qui représente une valeur indicative de cent trois mille cent cinquante Euros Toutes Taxes Comprises (103.150,00 Euros TTC) en prix public à la signature du contrat. Si la valeur des équipements de cette dotation augmente en cours d'exécution du contrat, les quantités correspondantes ne diminueront pas en conséquence.

Les équipements fournis par la Société doivent respecter les règlements en vigueur de la Ligue Européenne de Natation et de la Fédération Internationale de Natation.

##### 5.6.1 – Création des produits de la dotation « Événements »

La Fédération confie à la Société la création des produits de cette dotation « Événements ».

La Fédération valide les produits, en début de saison sportive, sur recommandation de la Société. Ceux-ci doivent être des produits de bonne qualité. L'ensemble des caractéristiques de cette dotation « Événements » est spécifié en annexe 5.

##### 5.6.2 – Marquages

Ces équipements doivent comprendre le logo institutionnel de la Fédération et le logo de la Société. La Fédération reste propriétaire des marquages supplémentaires sur ces équipements « Événements ».

Dans le cas où la Fédération exploite avec un autre partenaire ces possibilités de marquage, la Société a en charge l'insertion du logo de ce partenaire sur les équipements selon les conditions évoquées au 4.5.2.



### 5.6.3 – Aspects logistiques de la dotation « Événements »

Cette dotation doit être livrée par la Société en deux parties : l'une au siège social de la Fédération à chaque début de saison sportive et l'autre partie sur chaque événement sportif précisé en annexe 5.

La Fédération communique entre le 1<sup>er</sup> et le 31 juillet de l'année N les tailles par produit dont elle a besoin pour la saison N - N+1. La Société s'engage pour sa part à tenir à disposition de la Fédération les équipements à partir du 1<sup>er</sup> octobre de l'année N.

Pour chaque événement, la Société doit prendre contact avec l'organisateur local désigné par la Fédération pour organiser avec lui les détails liés aux dotations (tailles, adresses et dates de livraison, achats de produits complémentaires...).

En cas de perte et/ou de vols lors du transport, d'erreurs constatées entre la commande de la Fédération et la livraison effectuée par la Société (erreur de produit, de taille...) et/ou une livraison hors délais (compétition déjà commencée par exemple), les produits concernés ne peuvent être comptabilisés dans la dotation « Événements » de la saison en cours et la Société s'engage à tout mettre en œuvre pour qu'une nouvelle livraison soit effectuée dans les meilleurs délais.

La Fédération ne peut alors être mise en défaut par la Société pour le non respect de la clause sur le port de l'équipement (voir article 5.7 ci-après). La Fédération peut néanmoins demander un dédommagement à la Société dans le cas où ses éventuels autres partenaires, bénéficiant de marquages sur les équipements « Événements », la mettrait en défaut de non respect de ses obligations contractuelles.

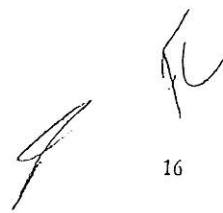
### Article 5.7 – Port des produits de la Société sur les événements

Dans la mesure où l'équipement fourni par la Société est conforme aux attentes de la Fédération et aux conditions de l'événement, les officiels et les membres des organisations locales bénéficiant d'une dotation en équipements de la Société ont l'obligation de la porter lors des compétitions pour lesquelles elles l'ont obtenue.

### Article 5.8 – Apports financiers de la Société

En contrepartie des avantages concédés par la Fédération aux articles 5.2 à 5.5 et à l'article 5.7, la Société s'engage à verser à la Fédération une somme forfaitaire de dix mille Euros Hors Taxes (10 000 Euros HT) par saison au titre de la vente de produits de la Société sur les événements. La Société s'engage par ailleurs à reverser 5% du chiffre d'affaires hors taxe réalisé sur les événements.

Par ailleurs, et pour chaque événement organisé par la Fédération faisant l'objet d'un stand de vente tenue par elle, la Société verse à chaque organisateur local désigné par la Fédération 5% du chiffre d'affaires hors taxe.



Lorsque la gestion de cette boutique est assurée par l'organisateur local, cette commission est portée à 10% des ventes.

## Titre 6 – Le partenariat économique

### Article 6.1 – Exploitation des logos, visuels et appellations par la Société

La Société est autorisée à exploiter sur ses produits le logo institutionnel de la Fédération, les appellations précédemment évoquées<sup>3</sup>, les visuels et images des événements sportifs organisés par la Fédération.

Cela comprend les objets promotionnels (commercialisés ou distribués à titre gracieux) mis en vente dans la boutique de produits dérivés de la Fédération.

Les logos de l'Equipe de France et l'appellation « France » sont exclusivement réservés aux produits de l'Equipe de France. La Société s'engage à créer une gamme Equipe de France sous une forme réplique destinée à la commercialisation. Cette gamme devra être validée par la Fédération.

Toute utilisation des logos doit préalablement être validée par la Fédération.

### Article 6.2 – Promotion et commercialisation des produits co-brandés « F.F.N + Nom de la Société » et des autres produits de la Société

La Société bénéficie des outils de communication de la Fédération – « Natation Magazine », site Internet, fichier licenciés et fichier clubs - dans le cadre des actions déjà évoquées, pour la promotion et la vente de ses produits auprès des clubs affiliés et des pratiquants.

Par ailleurs, la Société peut bénéficier d'avantages particuliers avec les autres partenaires de la Fédération exerçant une activité dans le secteur de la distribution d'articles de sport (magasins spécialisés, distribution automatique dans les piscines...). Ces avantages feront l'objet de contrats commerciaux spécifiques.

La Société bénéficie des événements sportifs pour promouvoir et commercialiser ses produits.

#### 6.2.1 – Evénements sportifs

Les modalités de promotion et de ventes des produits de la Société sur les événements sportifs organisés par la Fédération (voir annexe 4) sont celles spécifiées dans le Titre 5 et notamment les articles 5.3 et 5.8.

<sup>3</sup> Voir Titres 3, 4 et 5.



#### 6.5.1 – Vente aux licenciés

En contrepartie de l'exploitation des moyens de vente spécifiés à l'article 6.4, la Société reverse à la Fédération 5% du chiffre d'affaires hors taxe réalisé par les ventes auprès des licenciés ayant utilisé le code de réduction qui leur est dédié.

#### 6.5.2 – Licence de marque

En contrepartie de l'exploitation des moyens de vente spécifiée à l'article 6.3 et du droit de licence concédé par la Fédération, la Société verse à la Fédération 20% du chiffre d'affaires hors taxe réalisé par les ventes des produits co-brandés « F.F.N + Nom de la Société ».

#### 6.5.3 – Etats comptables des ventes

La Société envoie à la Fédération (Départements Financier et Marketing) à la fin de chaque trimestre :

- Un état comptable récapitulatif concernant les ventes sur les stands lors des événements (précisant : le nom de l'événement, la date et le lieu, la dénomination de l'organisateur, l'entité ayant tenu le stand et le chiffre d'affaire réalisé).
- Un état comptable récapitulatif concernant les ventes auprès des licenciés.
- Un état comptable récapitulatif concernant les ventes des produits co-brandés
- Un état comptable récapitulatif concernant les ventes générées par les distributeurs automatiques.
- Un état comptable récapitulatif concernant les ventes des produits appartenant à la Fédération.

#### 6.5.4 – Minima garantis

Dans le cadre des sommes rétrocédées à la Fédération par la Société au titre du partenariat économique, comme précisé à l'article 6.5, cette dernière s'engage à reverser la somme suivante comme minimum garanti :

- Quarante-cinq quatre cent dix-sept Euros Hors Taxes (45.417,00 Euros HT) garantis par an

Cette somme sera versée par la Société à la Fédération à la fin de chaque année après remise des états comptables correspondants.

### Titre 7 – Tarifs préférentiels

Dans le cas où la Fédération aurait besoin d'équipement supplémentaire pour son personnel fédéral, son Equipe de France et/ou ses événements sportifs, elle bénéficie d'une remise commerciale de 40% par rapport aux prix publics pratiqués par la Société. Ces prix sont spécifiés en annexe 6.



Le personnel fédéral bénéficie également d'une remise commerciale de 40% par rapport au prix public pour l'achat des produits figurant dans le catalogue dans la limite de trois commandes groupées par an.

#### Titre 8 – Récapitulatif des apports financiers et détails des versements

Le détail du montant annuel versé par la Société à la Fédération est précisé ci-dessous :

- Cent vingt mille Euros Hors Taxes (120.000,00 Euros HT) au titre des articles 3.3 et 4.7
- Dix mille Euros Hors Taxes (10.000,00 Euros HT) au titre de l'article 5.8
- Quarante-cinq mille quatre cent dix-sept Euros Hors Taxes (45.417,00 Euros HT) au titre de l'article 6.5.5
- soit un total de cent soixante-quinze mille quatre cent dix-sept Euros Hors Taxes (175.417,00 Euros HT)

Chaque saison, le paiement s'effectue de manière automatique dans les 30 jours suivant la réception de la facture de la Fédération par trois versements du tiers du montant total annuel le 1<sup>er</sup> décembre de l'année N et le 1<sup>er</sup> avril et le 1<sup>er</sup> septembre de l'année N+1.

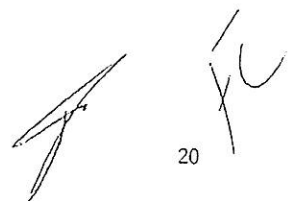
#### Titre 9 – Mise à disposition d'une personne par la Fédération

La Fédération fera ses meilleurs efforts pour mettre à la disposition de la Société un interlocuteur privilégié dont la mission au sein de la Fédération est centrée sur la mise en œuvre des obligations contractuelles du présent contrat et particulièrement : le suivi opérationnel des événements sportifs de l'annexe 4 (stand de vente, tee-shirt événementiel, dotations événementielles...), la promotion de l'offre licencié et des produits co-brandés, le développement du site Internet de vente de la boutique FFN, la prospection au titre de la mise en place de l'offre de distributeurs automatiques auprès des collectivités et des centres aquatiques et les opérations de communication.

#### Titre 11 – Durée du contrat

Le présent contrat prend effet le 15 septembre 2012 et reste en vigueur jusqu'au 14 septembre 2016. A l'issue de ces deux années, les deux parties n'auront plus d'obligations réciproques si ce n'est celles inexécutées dans le cadre du présent contrat.

#### Titre 12 – Garanties



Handwritten signature and initials, possibly 'JC', located at the bottom right of the page.



La Société garantit à la Fédération que l'ensemble des équipements fournis répondent aux exigences de la législation française et européenne en matière de sécurité.

### Titre 13 – L'inexécution des obligations ou retard dans l'exécution

Dans le cas où l'une des parties n'exécute pas ses obligations ou est en retard dans l'exécution de ses obligations, l'autre partie peut, après une mise en demeure par lettre recommandée avec accusé de réception, la contraindre au versement de dommages et intérêts ne dépassant pas la valeur du présent contrat. Toutefois, il n'y a lieu à aucun dommage et intérêt lorsque la partie défaillante justifie que l'inexécution ou le retard dans l'exécution provient d'un cas de force majeure.

### Titre 14 – La résiliation du contrat

Chacune des parties peut mettre fin au présent contrat, si l'une des parties a constaté que l'autre ne remplissait pas l'une de ses obligations, en vertu des présentes et n'avait pas remédié à un tel manquement dans le mois après que ce manquement lui a été communiqué par lettre recommandée avec accusé de réception. En cas de dissolution ou de liquidation d'une des parties, le présent contrat est annulé de plein droit. Il en est de même en cas de cessation d'activité par l'une des parties.

La résiliation, en vertu des présentes, ne porte pas préjudice aux droits et revendications existantes que la partie qui résilie ou fait constater la résiliation, pourrait avoir contre l'autre et ne dispense pas cette partie de remplir les obligations qui lui incombent.

### Titre 15 – L'accord de confidentialité et de non-divulgence

Chacune des parties exécute ses propres obligations, en ayant accès à l'ensemble des informations et documentations nécessaires, en toute confidentialité. Chacune des parties est tenue au respect d'une stricte obligation de discrétion sur tout ce qui concerne l'exécution de ce contrat.

### Titre 16 – L'indépendance des parties

Rien dans le présent contrat ne pourrait être interprété comme créant un lien de subordination entre la Société et la Fédération.

La Société est la seule responsable pour toute déclaration fiscale ou autre. La responsabilité de la Fédération ne saurait être en aucun cas engagée dans le cadre :

- ⇒ Des activités de la Société,
- ⇒ De la gestion de la Société,
- ⇒ De mise en règlement judiciaire ou en liquidation de biens de la Société.



Il en est de même pour la Fédération, la responsabilité de la Société ne saurait être en aucun cas engagée dans le cadre :

- ⇒ Des activités de la Fédération,
- ⇒ De la gestion de la Fédération,
- ⇒ De mise en règlement judiciaire ou en liquidation de biens de la Fédération.

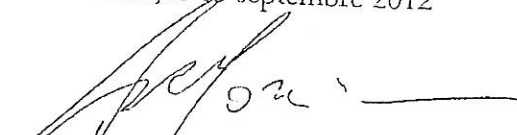
#### Titre 17 – L'intégralité du contrat

Le présent contrat constitue l'intégralité des conventions entre les parties et ne pourra être modifié que par un avenant, signé par toutes les parties, aux présentes.  
Il annule et remplace tous accords antérieurs verbaux ou/et écrits entre les parties.  
Il comprend six annexes.

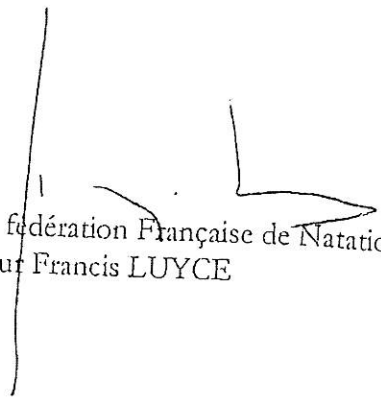
#### Titre 18 – Les Lois et tribunaux compétents

La validité et l'interprétation du présent contrat seront régies à tous égards par la loi française. En cas de litige concernant l'application du présent contrat, le tribunal de Commerce de Paris sera compétent.

Pantin, le 15 septembre 2012



Pour la Société Tyr Sport  
Monsieur Franck HORTER



Pour la Fédération Française de Natation  
Monsieur Francis LUYCE



Annexe 1  
Les logos FFN et Equipe de France

Toute utilisation à des fins commerciales ou publicitaires des logos de la Fédération doit préalablement être validée par la Fédération.

Le logo institutionnel de la Fédération



Les logos Equipe de France



*[Signature]* *[Signature]*

Annexe 2  
La dotation « Personnel fédéral »

- 1- Dotation destinée au personnel fédéral (salariés) à la Direction Technique Nationale (cadres nationaux) et aux membres du comité directeur  
Les articles de cette dotation doivent comprendre le logo institutionnel de la Fédération (en couleur) et le logo de la société.

N°	TYR France
DESIGNATION ARTICLE	
1	POLO BLANC
2	CHEMISE MANCHES LONGUES
3	PANTALON LEGER
QUANTITES TOTALES	

CONTRAT 2010-2014		
Siège FFN	PX PUBLIC TTC	PX PUBLIC TTC
200	32,00	6 400
140	35,00	4 900
210	35,00	7 350
550,0		18 650

Annexe 3  
La dotation « Equipe de France »

La dotation « Equipe de France » doit comprendre des produits de haute qualité destinés à la performance sportive de haut niveau.

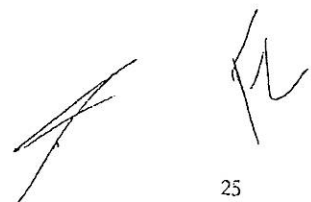
En fonction des pays accueillant les grandes manifestations sportives, la Société adapte ses équipements (climat).

Des produits spécifiques pour les filles doivent être prévus par la Société.

Tous les équipements doivent comprendre l'appellation « France », le logo de l'Equipe de France concernée et le logo de la Société.

Un stock de régulation de quelques articles est prévu chaque année au siège fédéral.

Les quantités prévues dans les tableaux de répartition des dotations en équipements par discipline annexés ci-dessous sont prévues pour la période couvrant les saisons 2012/2013, 2013/2014, 2014/2015 et 2015/2016.



Besoins en équipements pour la période 2012-2016

DESIGNATION	QUANTITE			TOTAL
	ATHLETE	ENCADREMENT	JUGE	
SURVET HOMME	632	384	24	1040
SURVET FEMME	808	188	56	1052
JOGGING HOMME	258	44	12	314
JOGGING FEMME	434	104	12	550
SWEAT	826	168	24	1018
PARKA	838	548	64	1450
TEE SHIRT BLANC MANCHE COURTE	3808	1570	88	5466
TEE SHIRT MARINE MANCHE COURTE				0
POLO BLANC HOMME "TECHNIQUE"	944	674	24	1642
POLO MARINE HOMME "TECHNIQUE"				0
POLO BLANC FEMME "TECHNIQUE"	1240	488	108	1836
POLO MARINE FEMME "TECHNIQUE"				0
TEE SHIRT MANCHE LONGUE HOMME	658	44	20	722
TEE SHIRT MANCHE LONGUE FEMME	978	204	64	1246
SHORT HOMME	632	64	24	720
SHORT FEMME	632	308	108	1048
DEBARDEUR HOMME	420	56	16	492
DEBARDEUR FEMME	740	208	56	1004
SERVIETTE France	1536	72	24	1632
PEAU CHAMOIS	260	120	52	432
CLAQUETTES	1376	572	76	2024
BONNET SILICONE France	4944	0	0	4944
BONNET LATEX France	4992	0	0	4992
BONNET COQUE	1000	0	0	1000
CASQUETTE France	1376	172	76	1624
LUNETTE	488	0	0	488
SAC A ROULETTES	886	412	76	1374
SAC A DOS	1376	572	24	1972
SAC MOYEN SANS ROULETTE	208	120	12	340
VALISETTE ENTRAINEUR	0	472	76	548
PANTALON BLANC	0	0	112	112
MAILLOT ENTRAINEMENT HOMME	1132	20	12	1164
MAILLOT ENTRAINEMENT FEMME	1576	100	4	1680
CHAUSSETTES BLANCHES	1000	516	244	1760
CLIP BOARD	0	400	0	400
EQUIPEMENT HORS BASSIN - SPORTS WEAR				
PANTALON HOMME	258	340	12	610
PANTALON FEMME	406	100	12	518
POLO SOBRE HOMME	258	140	12	410
POLO SOBRE FEMME	406	50	12	468
VESTE HOMME	258	140	12	410
VESTE FEMME	406	50	12	468
BERMUDA - HOMME	258	340	12	610
CORSAIRE - FEMME	406	100	12	518
CHEMISE HOMME	258	140	12	410
CHEMISE FEMME	406	50	12	468
CHEMISETTE - HOMME	258	140	12	410
TOP FEMME	406	50	12	468
TOTAL =				51854

*Handwritten signature*

Annexe 4  
Les événements sportifs (Titre 5)

Date	Discipline	Événement	Lieu
Du 15 au 18 novembre 12	Nat Course	Championnats de France 25 m	Angers
Du 7 au 9 décembre 12	Nat Synchro	Championnats Hiver Elite	St Cyprien
Les 15 et 16 février 13	Nat Course	Meeting International	Nancy
Les 26 et 27 janvier 13	Maitres	Meeting National Interclubs des Maitres	Le Puy en Velay
Février 13	Plongeon	Coupe de France à 1 m et 3 m et 3 m sénior	Angers
		Championnats de France Jeunes Hiver 1m 3m synchro	
Du 7 au 10 mars 13	Maitres	Championnats de France d'Hiver des Maitres	Chartres
Mars	Plongeon	Championnats de France des Jeunes été 1m, 3m et HV	à déterminer
Du 2 au 6 avril 13	Nat Course	Championnats de France des Jeunes	à déterminer
Du 9 au 14 avril 13	Nat Course	Championnats de France élite 50m	Rennes
Le 1er mai 13	Eau-Libre	Championnats Indoor d'Eau-Libre (5 kms)	à déterminer
Du 3 au 5 mai 13	Nat Synchro	Championnats de France Juniors TC National 1	Lille
Les 10 et 11 mai 13	Nat Course	Coupe de France des Régions	Toulouse
Du 16 au 19 mai 13	Nat Synchro	Championnats de France Juniors, Séniors et TC Elite	Sète
Du 31 mai au 2 juin 13	Nat Synchro	Championnats de France Espoirs Elite	Bourg en Bresse
A déterminer	Eau-Libre	Championnats de France d'Eau-Libre	à déterminer
Du 14 au 16 juin 13	Nat Synchro	Championnats de France Espoirs National 1	Berre l'Etang
Du 20 au 23 juin 13	Maitres	Championnats de France d'été des Maitres	Antibes
Les 22 et 23 juin 13	Nat Course	Finale du Nataathlon - Trophée Lucien Zins	Tarbes
Juin 13	Plongeon	Championnats de France d'été	à déterminer
Le 6 juillet 13	Maitres	Championnats de France Maitres 3 km Eau Libre	Torcy
Les 6 et 7 juillet 13	Nat Synchro	Championnat National 2 par équipes	Perpignan
Du 11 au 14 juillet 13	Nat Course	Championnats Nationaux 16 ans et +	Dunkerque
Du 17 au 21 juillet 13	Nat Course	Championnats de France Minimes	Béthune
Du 31 août au 1er septembre 13	Nat Course	Coupe de France des Régions de Natation Estivale	Souillac

Handwritten signature and initials, possibly 'FL'.

Annexe 5  
La dotation « Evénements sportifs »

Cette dotation est destinée aux officiels et aux membres des organisations locales des événements sportifs (voir annexe 4).

Les articles de cette dotation doivent comprendre le logo institutionnel de la Fédération (en couleur sur fond blanc et en monochrome sur fond de couleur) et le logo de la société.

Descriptifs des articles :

- Les tee-shirts doivent être à manches courtes et de couleur blanche.
- Les polos doivent être à manches courtes et de couleur bleue.
- Les pantalons doivent être de couleur blanche.

N°	TYR France DESIGNATION ARTICLE	Evenements sportifs	PX PUBLIC TTC	PX PUBLIC TTC
1	T-SHIRT BLANC	2200	12,50	27500,00
2	POLO BLANC	2200	32,00	70400,00
3	PANTALON LEGER	150	35,00	5250,00
QUANTITES TOTALES		4550		103150,00



Répartition de la dotation pour la saison 2012/2013

Date	Evénement	Compétitions	Autres	Indicateur	Montant	Montant	Montant
A Du 15 au 18 novembre 12	Nat Course	Championnats de France 29m	Angers	180	180	0	0
A Du 7 au 9 décembre 12	Nat Synchro	Championnats Hiver Elite	St Cyrilien	50	50	0	0
A Les 15 et 16 février 13	Nat Course	Meeting International	Nancy	120	120	0	0
B Les 26 et 27 janvier 13	Maitres	Meeting National Interclubs des Maitres	Le Puy en Velay	60	60	0	0
B Février 13	Plongeon	Coupe de France à 1 m, et 3 m, et 3 m sénior	Angers	40	20	0	0
B Du 7 au 10 mars 13	Maitres	Championnats de France Jeunes Hiver 1 m, 3 m synchro	Angers	150	150	0	0
B Du 2 au 6 avril 13	Plongeon	Championnats de France d'Hiver des Maitres	Chartres	60	30	0	0
A Du 9 au 14 avril 13	Nat Course	Championnats de France des Jeunes été 1 m, 3 m et HV	à déterminer	120	120	0	0
B Le 1er mai 13	Nat Course	Championnats de France des Jeunes	à déterminer	200	200	50	50
B Du 3 au 5 mai 13	Eau-Libre	Championnats Indoor d'Eau-Libre (5 kms)	Rennes	30	30	0	0
B Les 10 et 11 mai 13	Nat Synchro	Championnats de France Juniors TC National 1	Lille	50	50	0	0
B Du 16 au 19 mai 13	Nat Course	Coupe de France des Régions	Toulouse	60	60	0	0
B Du 31 mai au 2 juin 13	Nat Synchro	Championnats de France Juniors, Séniors et TC Elite	Sète	50	50	0	0
B A déterminer	Eau-Libre	Championnats de France Espoirs Elite	Bourg en Bresse	60	60	0	0
B Du 14 au 16 juin 13	Nat Synchro	Championnats de France d'Eau-Libre	à déterminer	50	50	0	0
B Du 20 au 23 juin 13	Maitres	Championnats de France Espoirs National 1	Beire l'Etang	60	60	0	0
B Les 22 et 23 juin 13	Nat Course	Championnats de France d'été des Maitres	Antibes	50	50	0	0
B Juin 13	Plongeon	Finale du Natathlon - Trophee Lucien Zins	Tarbes	120	120	0	0
B 16 juillet 13	Maitres	Championnats de France d'été	à déterminer	60	60	0	0
B Les 6 et 7 juillet 13	Nat Synchro	Championnats de France Maitres 3 km Eau Libre	Torcy	30	30	0	0
B Du 11 au 14 juillet 13	Nat Course	Championnat National 2 par équipes	Perpignan	60	60	0	0
B Du 17 au 21 juillet 13	Nat Course	Championnats Nationaux 16 ans et +	Dunkerque	50	50	0	0
B Du 31 août au 1er septembre 13	Nat Course	Championnats de France Minimes	Béthune	90	90	0	0
		Coupe de France des Régions de Natation Estivale	Souillac	120	120	0	0
Dotation Commission des Maitres							
A Evénement international		Dotation des officiels de Plongeon	8 personnes	0	10	0	0
B Evénement national		Dotation des responsables de la COF	7 personnes	0	61	0	0
		Dotation des officiels de Natation Synchronisée	50 personnes	0	18	0	0
		Dotation fédérale et stock de régulation	50 personnes	0	100	50	50
TOTAL				180	101	0	0
				360	200	50	50

*[Signature]*



Annexe 6  
Les prix publics pratiqués par la Société

Type d'article	Prix publics Euros TTC
Survêtement complet	105,00
Jogging complet	97,00
Sweat	49,00
K-way / Coupe vent	49,00
Parka	175,00
Tee-shirt manches courtes blanc	25,00
Tee-shirt manches courtes couleur	25,00
Polo manches courtes blanc	29,00
Polo manches courtes couleur	29,00
Tee-shirt manches longues blanc	29,00
Tee-shirt manches longues couleur	29,00
Chemisette blanche	49,00
Chemisette couleur	49,00
Chemise blanche	54,00
Chemise couleur	54,00
Débardeur blanc	20,00
Short léger couleur	25,00
Pantalon léger blanc	75,00
Claquettes	28,00
Chaussettes blanches	9,00
Bonnet silicone	8,00
Bonnet latex	4,00
Casquette couleur	17,00
Chapeau couleur	23,00
Sac grand format à roulettes	68,00
Sac moyen format sans roulettes	65,00
Sac à dos	67,00
Petite serviette	37,00
Grande serviette	50,00
Peignoir	149,00
Body dry	23,00
Clip Board	25,00
Maillot Water-Polo de compétition H	58,00
Maillot Water-Polo de compétition F	100,00
Ballon Water-Polo de compétition	42,00
Ballon Water-Polo de compétition Kids	42,00
Sac à ballons	42,00
Bonnet Water-Polo de compétition <sup>4</sup>	?
Sac à bonnets	37,00

<sup>4</sup> Un jeu de bonnets correspond à 13 bonnets blancs et 2 bonnets rouges (numéros 1 à 15).

Annexe 7  
Stock dit de « régulation » du siège fédéral

STOCKS FFN							
DESIGNATION	UNITES						
		XXL	XL	L	M	S	XS
SURVET HOMME		3	3	3	3	3	3
SURVET FEMME		3	3	3	3	3	3
JOGGING HOMME		3	3	3	3	3	3
JOGGING FEMME		3	3	3	3	3	3
SWEAT		3	3	3	3	3	3
PARKA		3	3	3	3	3	3
TEE SHIRT BLANC MANCHE COURTE		3	3	3	3	3	3
TEE SHIRT MARINE MANCHE COURTE		3	3	3	3	3	3
POLO BLANC HOMME "TECHNIQUE"		3	3	3	3	3	3
POLO MARINE HOMME "TECHNIQUE"		3	3	3	3	3	3
POLO BLANC FEMME "TECHNIQUE"		3	3	3	3	3	3
POLO MARINE FEMME "TECHNIQUE"		3	3	3	3	3	3
TEE SHIRT MANCHE LONGUE HOMME		3	3	3	3	3	3
TEE SHIRT MANCHE LONGUE FEMME		3	3	3	3	3	3
SHORT HOMME		3	3	3	3	3	3
SHORT FEMME		3	3	3	3	3	3
DEBARDEUR HOMME		3	3	3	3	3	3
DEBARDEUR FEMME		3	3	3	3	3	3
SERVIETTE France		3	3	3	3	3	3
PEAU CHAMOIS	3	3	3	3	3	3	3
CLAQUETTES	3 PAIRES DE CHAQUE TAILLE						
BONNET SILICONE France							
BONNET LATEX France							
BONNET COQUE							
CASQUETTE France	20						
LUNETTE	20						
SAC A ROULETTES	5						
SAC A DOS	5						
SAC MOYEN SANS ROULETTE	5						
VALISETTE ENTRAINEUR	5						
PANTALON BLANC	5						
MAILLOT ENTRAINEMENT HOMME	5 DE CHAUQE TAILLE	3	3	3	3	3	3
MAILLOT ENTRAINEMENT FEMME	5 DE CHAUQE TAILLE	3	3	3	3	3	3
CHAUSSETTES BLANCHES	10 DE CHAUQE TAILLE	3	3	3	3	3	3
CLIP BOARD	20						
EQUIPEMENT HORS BASSIN - SPORTS WEAR							
PANTALON HOMME		1	1	1	1	1	1
PANTALON FEMME		1	1	1	1	1	1
POLO SOBRE HOMME		1	1	1	1	1	1
POLO SOBRE FEMME		1	1	1	1	1	1
VESTE HOMME		1	1	1	1	1	1
VESTE FEMME		1	1	1	1	1	1
BERMUDA - HOMME		1	1	1	1	1	1
CORSAIRE - FEMME		1	1	1	1	1	1
CHEMISE HOMME		1	1	1	1	1	1
CHEMISE FEMME		1	1	1	1	1	1
CHEMISETTE - HOMME		1	1	1	1	1	1
TOP FEMME		1	1	1	1	1	1

Annexe 8  
La Nuit de l'Eau



unicef

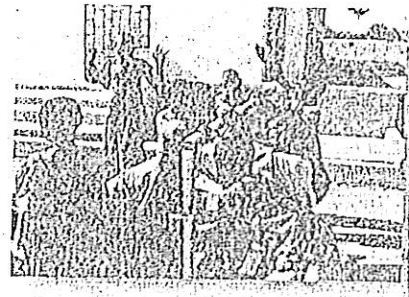
Opération caritative visant à sensibiliser à la nécessité de respecter, autour d'animations festives, éducatives et solidaires, un des éléments essentiels à la vie : l'EAU.

L'objectif de cet évènement est d'en faire un vrai relais de solidarité pour sensibiliser à l'importance de préserver les ressources en eau sur la planète.

Les fonds récoltés à cette occasion pour UNICEF France serviront à venir en aide aux enfants du monde défavorisés, visant à améliorer l'accès à l'eau potable.

Edition 2012:

- ✦ 223 clubs se sont mobilisés pour cette opération
- ✦ 50 000 personnes présentes
- ✦ Plus de 220 000 euros ont été récoltés au profit de l'Unicef



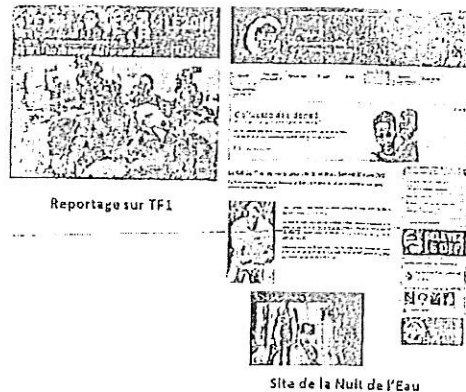
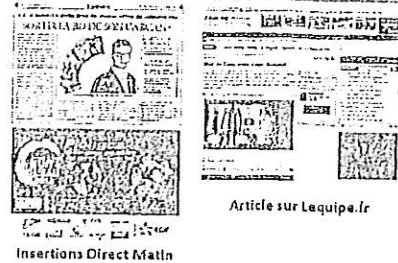
unicef

Promotion

- ✦ Télévision (50 spots sur Eurosport)
- ✦ Radio (10 spots sur RMC entre 19h et 20h30)
- ✦ Presse (Insertions Direct Matin)
- ✦ Web (Bannières Eurosport.com et Canal+)

Retombées

- ✦ Un total de 860 messages diffusés à travers les chaînes télévisées, les radios, la presse écrite et internet
- ✦ 19 passages télévision, 43 passages radio
- ✦ Plus de 750 articles générés dans la presse
- ✦ 50 parutions sur des sites internet
- + Site internet [www.lanuitdeleau.com](http://www.lanuitdeleau.com), 32 553 visiteurs, 90 177 pages vues
- + Page Facebook, 846 fans



*Handwritten signature or initials.*

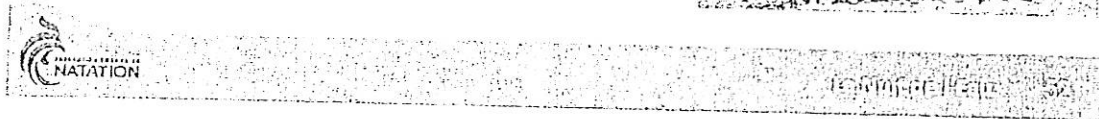
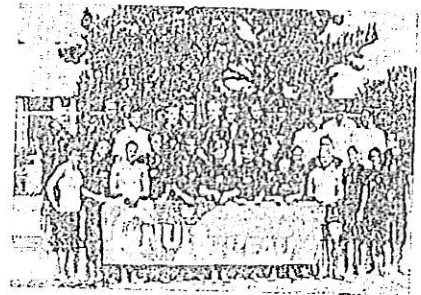
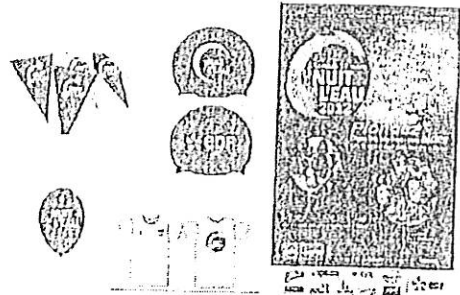
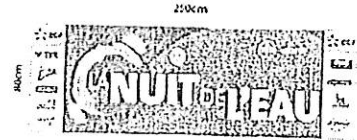


unicef 

♣ Association sur tous supports de communication

- Une plaquette promotionnelle téléchargeable en ligne
- Un flyer personnalisable et téléchargeable en ligne
- 30 000 affichettes
- 30 000 affiches 40 x 70
- 600 banderoles La Nuit de l'eau
- 300 packs de 50 ballons
- 600 Guirlandes/ville
- 9 000 T-shirts
- 300 Pavillons en tissu (150 x 225cm)

♣ Possibilité d'échantillonnage sur 220 sites en France



## **Annexe 36**

### **Etude statistique globale sur les CTS de la FFN**



## Etude statistique sur les CTS de la FFN

Sur les **80 cadres techniques sportifs** \* placés auprès de la FFN, on dénombre 24 femmes et 56 hommes, soit un rapport légèrement inférieur à un tiers / deux tiers (30%).

- 15 sont sous contrat ACPO (préparation olympique) affectés à l'administration centrale (19%).
- 26 sont sur un statut de CTN (32%) dont 12 en Ile-de-France.
- 39 sont sur un statut de CTR (49%).
- Parmi eux, 10 sont conseillers techniques et pédagogiques supérieurs (CTPS), soit (12%).  
Ce sont 4 femmes (sur 24, soit 17%) et 6 hommes (sur 56, soit 11%).
- 16 sont missionnés à plein temps sur l'entraînement des structures du PES (20%).
  - 9 en natation course (dont 2 également entraîneurs nationaux en eau libre)
  - 4 en natation synchronisée
  - 3 en plongeon
- 64 ont déjà rempli des missions d'encadrement d'équipes nationales de nos disciplines, soit 80%.
- 26 sont coordonnateurs de l'ETR (32%).
- 27 sont coordonnateurs d'une structure du PES (33%).
- 23 sont responsables pédagogiques des ERFAN (29%).

*A noter que, parmi les 80 CTS, 8 remplissent ces trois fonctions à la fois (soit 10%), que 16 autres en remplissent au moins deux (20%) et que 20 d'entre eux n'en ont qu'une (25%).*

*Enfin, 36 n'ont aucune de ces trois fonctions (45%).*

Seuls deux comités régionaux ne sont pas pourvus en CTS : la Corse et la Guyane.

Au total, ils sont 18 à être affectés à la DRJSCS d'Ile-de-France (CTR + CTN) soit près d'un quart des CTS.

38 ont plus de 50 ans, soit près de la moitié de l'effectif et 19 ont moins de 40 ans, soit un quart (*voir la pyramide des âges*).

35 ans séparent le plus âgé (63 ans cette année) du plus jeune (28 ans).

**\* Attention : prise en compte d'un poste en moins au 1<sup>er</sup> avril 2014 avec une demande de dispo. Un courrier a été transmis au Directeur des sports afin d'intégrer un professeur de sport actuellement en poste CAS.**

## Concernant les missions

### Missions nationales / missions régionales

- 16 ont 100% de missions nationales, les 15 contrats ACPO + 1 CTN (20%).
- 20 ont entre 91 et 95% de missions nationales et moins de 10% de missions régionales (soit 25%).  
***Ce qui nous donne, en additionnant ces deux catégories, un effectif de 36 CTS à vocation nationale (soit 44%).***
- 12 ont entre 50% et 90% de missions nationales et donc 50% ou moins de missions régionales (soit 15%).
- 21 ont entre 11% et 49% de missions nationales (soit 25%).
- 12 ont moins de 10% de missions nationales (soit 15% de l'effectif) dont 9 qui ont une mission nationale à 5% minima demandée par la DTN.
  
- Si l'on prend en compte les pourcentages des 80 CTS, nous obtenons les moyennes suivantes :
  - ✚ 40% sont dédiés aux missions régionales
  - ✚ 60% sont dédiés aux missions nationales
- Si l'on ne tient pas compte des 15 CTS en contrat de préparation olympique, les moyennes sont les suivantes :
  - ✚ 49% sont dédiés aux missions régionales
  - ✚ 51% sont dédiés aux missions nationales

### Missions transversales / missions au service d'une discipline

- 38 exercent des missions totalement transversales (47%).
- 35 exercent des missions totalement dédiées à une de nos cinq disciplines olympiques (44%).
- 7 exercent des missions transversales et œuvrent également pour l'une de nos disciplines (9%).

### La répartition des missions en regard des quatre actions du « programme sport du Ministère »

- Si l'on prend en compte les pourcentages des 80 CTS, nous obtenons les moyennes suivantes :
  - ✚ 32% sont dédiés à l'action 1
  - ✚ 47% sont dédiés à l'action 2
  - ✚ 3% sont dédiés à l'action 3
  - ✚ 18% sont dédiés à l'action 4
  
- Si l'on ne tient pas compte des 15 CTS en contrat de préparation olympique, les moyennes sont les suivantes :
  - ✚ 35% sont dédiés à l'action 1
  - ✚ 44% sont dédiés à l'action 2
  - ✚ 3% sont dédiés à l'action 3
  - ✚ 19% sont dédiés à l'action 4



## **Annexe 37**

### **Directives techniques nationales 2013-2017**



## Directives techniques nationales 2013 – 2017

### Préambule : « **Fructifions ensemble nos richesses** »

La Fédération française de natation a soumis à l'approbation de l'assemblée générale électorale de décembre 2012, le texte fondateur du projet fédéral fixant les axes stratégiques de l'olympiade 2013-2017 autour de quatre dynamiques :

**Sportive** : « *Performer au plus haut niveau* »

**Formation** : « *Se développer sur tous les territoires* »

**Service** : « *Agir ensemble, pour tous, avec tous* »

**Cohésion** : « *Accueillir et accompagner chaque pratiquant* »

Un engagement permanent doit être déployé avec efficacité au service de nos pratiquants licenciés et de nos clubs affiliés. L'accent devra être mis sur la mise en œuvre des trois grandes orientations annoncées dans le projet sportif fédéral, à savoir :

- *Une natation française (toutes disciplines) performante sur l'échiquier international*
- *Une Fédération attractive au service de tous ses licenciés*
- *Une optimisation des ressources humaines et un dynamisme en phase sur tout le territoire*

Pour rappel, ce plan de développement fédéral se structure selon les quatre actions du programme sport du Ministère des Sports, de la Jeunesse, de l'Éducation Populaire et de la Vie Associative (MSJEPVA) :

Action n°1 : **Promotion du sport pour le plus grand nombre**

Action n°2 : **Développement du sport de haut niveau**

Action n°3 : **Prévention par le sport et protection des sportifs**

Action n°4 : **Promotion des métiers du sport**

Pour mener à bien ce projet sportif, nous disposons d'une organisation qui repose sur des ressources humaines et des structures : les DTN adjoints responsables des secteurs transversaux, les directeurs des cinq disciplines olympiques (*voir organigramme joint*) et l'ensemble des cadres techniques sportifs (CTS), les encadrements nationaux, les comités régionaux, les comités départementaux, les clubs, les structures du parcours d'excellence sportive (PES, *révisé et validé en 2013*).

Pour compléter ce dispositif, la direction technique nationale bénéficie d'un soutien institutionnel fort à travers un département « recherche et optimisation », un bureau de la vie de l'athlète et un département médical.

En ce sens, et au travers de la liste des objectifs énoncés dans le projet sportif fédéral 2013-2017, j'ai choisi d'orienter prioritairement nos engagements sur les points suivants :

**1. Implication sur le terrain, dans le repérage des jeunes talents, leur suivi et leurs formations (PES 1, 2 et 3) et participer à toutes les actions du département fédéral « recherche et optimisation ».**

- Mettre en œuvre une évaluation des jeunes talents en amont de l'accès au haut niveau et en assurer le suivi ;
- Assurer la préparation sportive des athlètes validés dans une structure PES de niveau 2 ou 3 ;
- Accompagner les sportifs dans la procédure de candidature en structure PES de niveau 2 ou 3 ;
- Évaluer l'entraînement et la performance.

Afin de mettre en œuvre cette directive, il est nécessaire de pouvoir se déplacer dans les clubs, organiser des stages de préparation, diffuser des informations sur les contenus d'entraînement, informer la DTN en permanence sur les potentiels identifiés.

**2. Implication dans les structures du PES et dans le fonctionnement de l'ETR.**

- Assurer la coordination des structures régionales relevant des niveaux 2 et 3 du PES ;
- Assurer le suivi du PES en garantissant la cohérence et la complémentarité de ses 3 niveaux en lien étroit avec la labellisation des clubs ;
- Permettre aux sportifs validés dans une structure du PES 2 ou 3 de bénéficier des aides locales pour faciliter la conduite de leur double projet « sportif et de formation ou d'insertion ».

Pour rappel, le cadre technique sportif placé auprès d'un comité régional fait partie intégrante des équipes techniques régionales (ETR). A ce titre, il participe aux travaux et à la coordination de celles-ci. Concernant le PES, chaque structure des PES 2 et 3 bénéficie du support d'un cadre technique sportif de la région, en charge d'assurer le suivi administratif et la coordination « technique » de celle-ci.

### **3. Implication dans la formation au sein des ERFAN – La formation fédérale : une priorité**

L'INFAN et les ERFAN sont au cœur des trois orientations du projet fédéral. Elles se positionnent en tant qu'acteurs incontournables des formations en « Natation » et mettent en œuvre en priorité les formations fédérales. L'engagement dans nos formations fédérales doit être encouragé dès le plus jeune âge pour favoriser le temps de maturation nécessaire vers les diplômes d'Etat. *(Une déclinaison plus précise des directives est exposée en annexe).*

- Favoriser l'organisation des formations fédérales au sein de toutes les ERFAN ;
- Intervenir dans les formations fédérales des ERFAN, notamment dans les contenus pédagogiques ;
- S'impliquer dans la formation des futurs entraîneurs via la formation fédérale ;
- Créer les conditions d'accès aux métiers sportifs ;
- Assurer, en relation avec le service recherche, une veille garantissant l'excellence des contenus de formation.

Pour rappel, le CTS coordonnateur - dès que la région dispose de plus d'un cadre - placé auprès d'un comité régional est, par définition, le responsable pédagogique de l'ERFAN.

### **4. Implication dans la structuration et la mise en œuvre des programmes sportifs.**

Le cadre technique constitue le relais prioritaire en tant que personne ressource de la DTN, en matière de règlements et des programmes sportifs auprès des clubs, de leurs entraîneurs et de leurs dirigeants. Il rapporte les observations et analyses du terrain. Il est source de proposition auprès du directeur ou de la directrice de la discipline.

### **5. Implication dans la structuration et la mise en œuvre de l'offre fédérale et notamment via la labellisation des clubs.**

La mise en œuvre de l'offre fédérale au sein de nos clubs passe à la fois par une structuration de nos clubs et par la promotion – en région – des actions permises par la délégation de mission de service public confiée à la Fédération.

- Mettre en œuvre la labellisation des clubs ;
- Organiser la mise en œuvre des activités fédérales au profit des clubs ;
- Augmenter le nombre des licenciés des comités régionaux ;
- Favoriser le lien fonctionnel avec le service équipements de la FFN.

### **6. Implication dans les informations à destination des sportifs et dans la prévention (santé des sportifs).**

- Assurer le suivi d'une bonne mise en œuvre des procédures et actions liées à la surveillance médicale réglementaire (SMR) ainsi qu'à la lutte contre le dopage ;
- Assurer, en relation avec le département médical, une veille garantissant la bonne santé des licenciés de la FFN.

Ces directives techniques nationales doivent vous guider dans la définition de vos actions au quotidien. Elles sont le support de l'élaboration de votre lettre de missions pluriannuelle *(possibilité de l'amender à l'issue de chaque saison)*.

Vous êtes les garants de la mise en œuvre de celles-ci, chacun à votre niveau, dans vos régions. Vos missions consistent à mettre en œuvre ces directives techniques nationales en tenant compte des réalités parfois très différentes dues aux spécificités, à l'histoire mais également au point de vue structurel et humain.

En vous appuyant sur ces orientations, ces objectifs énoncés et l'évaluation des spécificités de votre région, vous serez amenés à faire des choix, à dégager des priorités, en vous inscrivant dans une logique fondatrice qui a du sens pour l'ensemble du projet fédéral.

C'est ensemble que nous créerons dans les différentes thématiques, les conditions d'une dynamique qui nous guidera vers des transformations réelles et conséquentes. C'est aussi ensemble que nous créerons des conditions pour que ces transformations se perpétuent et soient durables.

Je sais que je peux compter sur votre engagement au service de la Natation française et vous en remercie.

Lionel HORTER  
DIRECTEUR TECHNIQUE NATIONAL  
Novembre 2013

# ANNEXE

Les déclinaisons ci-dessous sont répertoriées dans le but de permettre à chacun de prendre connaissance des directions à prendre.

Le rythme des formations proposées est mentionné ici, à titre indicatif pour l'olympiade ; il est nécessairement lié aux singularités de chaque territoire.

Les directives techniques nationales sont ainsi illustrées :

## ***Implication dans la formation au sein des ERFAN La formation fédérale : une priorité***

- o Favoriser et Intervenir dans l'organisation des formations fédérales au sein de toutes les ERFAN :
  - + Favoriser et intervenir dans l'organisation des formations « Assistant Club », « Brevet Fédéral 1 », « Brevet Fédéral 2 pluridisciplinaire » par région, par an ;
  - + Favoriser et intervenir dans l'organisation des formations « Brevet Fédéral 3 » disciplinaire par région, tous les deux ans ;
  - + Favoriser et intervenir dans l'organisation d'une formation « Educateur Aqua Santé » par région, sur l'olympiade ;
  - + Favoriser et intervenir dans l'organisation de la formation des éducateurs sportifs sur la pluridisciplinarité par région, sur l'olympiade et y intervenir ;
  - + Favoriser et intervenir dans l'organisation d'une formation « Eveil Aquatique » par inter région, sur l'olympiade ;
  - + Favoriser et intervenir dans l'organisation des formations continues des Brevets Fédéraux et y intervenir.
- o S'impliquer dans la formation des futurs entraîneurs par la formation fédérale :
  - + Favoriser et intervenir dans les formations « Brevet Fédéral 4 » disciplinaires de la région ou sur celles environnantes ;
  - + Favoriser et intervenir dans la formation continue des entraîneurs par région, tous les deux ans ;
  - + Favoriser et intervenir dans les formations « Brevet Fédéral 5 » disciplinaires le cas échéant ;
  - + Porter le témoignage et relayer les travaux engagés au sein de l'Equipe Technique Régionale.
- o Créer les conditions d'accès aux métiers sportifs :
  - + Favoriser la mise en œuvre des 3 unités capitalisables du BP JEPS AAN pour les titulaires du « Brevet Fédéral 2 pluridisciplinaire » ;
  - + Participer ponctuellement aux formations BP JEPS organisées par d'autres organismes ;
  - + Favoriser la mise en œuvre de l'unité capitalisable du DE JEPS pour les titulaires du « Brevet Fédéral 4 » disciplinaire ;
  - + Participer aux formations DE JEPS de la région ou sur celles environnantes ;
  - + Participer aux formations DES JEPS disciplinaires le cas échéant.

## ***Implication dans la structuration et la mise en œuvre de l'offre fédérale et notamment via la labellisation des clubs***

- o Mettre en œuvre la labellisation des clubs :
  - + Analyser les dossiers de labellisation des candidats ;
  - + Organiser l'accompagnement des clubs labellisés dans l'atteinte des objectifs.
- o Organiser la mise en œuvre des activités fédérales au profil des clubs :
  - + Accompagner les clubs dans la mise en œuvre du dispositif « Ecole de Natation Française » ;
  - + Accompagner les clubs dans la mise en œuvre de l'activité « Nagez Forme Santé » ;
  - + Soutenir les clubs dans la mise en œuvre de l'opération « Savoir Nager » ;
  - + Accompagner le développement des activités existantes sur les territoires : « Nagez Grandeur Nature », Natation estivale etc... ;
  - + Etendre le réseau des sites impliqués dans les activités fédérales.
- o Augmenter le nombre des licenciés des comités régionaux :
  - + Créer de nouveaux clubs : « une piscine = un club » ;
  - + Exercer une veille sur les pratiques émergentes liées aux activités de la natation.



## **Annexe 38**

### **Liste et composition des 20 commissions fédérales (*avec cadres de la DTN référents*)**





## Les commissions fédérales de la FFN

*Participation des cadres techniques de la DTN (proposition). Le DTN pouvant assister à chacune d'entre elle selon les besoins.*

- Commission 0/6 ans - ENF

Président : **Mr Jean-Jacques CHORRIN**

**David NOLOT**

Séverine FREIN  
Daniel JUILLERAT  
Roxana MARACINEANU  
Aline MICHELET  
Claudine RÉGNIER  
David WAGNER

- Commission Agents sportifs

**Philippe DUMOULIN**

Président : **Mr Georges KIEHL**

Denis AUGUIN  
Lucien GASTALDELLO  
Pierre GROBOIS  
Caroline LEFRANC  
Laurent VIQUERAT

- Commission de développement territorial

**Patrick DELÉVAL et Marc PLANCHE**

Président : **Mr Jean-Jacques BEURRIER**

Philippe BRIOUT  
Michel BRISEMURE  
Serge BRUNET  
Patrick PEREZ  
Daniel PLANCHE  
Julien VILLE  
André ZOUGS

- Commission des Juges et Arbitres

**Sylvie NEUVILLE (ou Gilles EMPTOZ LACOTE)**

Président : **Mr Denis CADON**

Frédéric AUDEGUY  
Marie-Claude BESANÇON  
Michel BOUSSARD  
Jean-Luc CITERNE  
Claude POULIQUEN

- Commission des Organisations Fédérales

**Laurent GUIVARCH**

Président : **Mr Pierre GROBOIS**

Dominique BAHON  
Dominique DELCHET  
Philippe LEBLOND  
Dominique LEFEBURE  
Jimmy PERSIGANT

- Commission des prospectives financières

Président : **Mr Denis PERRET**

**Pas de représentant de la DTN**

Dominique BERTHE  
Bernard DALMON  
Paulette FERNEZ  
Jacques LEFÈVRE  
Bernard PAILLIEUX  
Jean-Paul VIDOR

- Commission développement eau libre

Stéphane LECAT

Président : **Mr Jean-Paul NARCE**

Jean-Yves ABRALL  
Jean-Luc CITERNE  
Frank LE GOALLEC  
Myrtho MANDE  
Laurent NEUVILLE  
Philippe PLOUVIEZ  
Jean-Louis THOREMBEY

- Commission développement natation course

Patrice CASSAGNE, Laurent GUIVARCH et Marc PLANCHE

Président : **Mr Gilles SEZIONALE**

Jean-Jacques BEURRIER  
Denis CADON  
Raymonde DEMARLE  
Yves GUDIN  
Marie-Octavie HORTER  
Frédéric LEGAL  
Christian RICOME  
Hélène TACHET DES COMBES

- Commission développement natation synchronisée

Sylvie NEUVILLE

Présidente : **Mme Marie-Claude BESANÇON**

Marie-Astrid BRACONNIER  
Rachel CHAFES  
Marie-Claire DOUET  
Pascal NOIREZ  
Chantal VASSAUX

- Commission développement plongeon

Gilles EMPTOZ LACOTE

Président : **Mr Michel BOUSSARD**

Nathalie BISCH  
Daniel CAOUS  
Isabelle COQUET  
Bernard PIERRE

- Commission développement water-polo

Julien ISSOULIÉ

Président : **Mr Richard PAPAIZIAN**

Jean-Claude DEMEY  
Isabelle FACK  
Thierry LANDRON  
Francklin LEPAGE  
Emmanuel RAPP  
Henri WACHTER

- Commission Formation

David NOLOT et Corinne RIBAUT

Président : **Mr Patrick GASTOU**

Cyrille ADAM  
Anne CITERNE  
Christiane GUERIN  
Daniel GUERIN  
Noelle HAMON  
Dominique LAGIER

- Commission Informatique

Marc PLANCHE

Président : **Mr. Patrick FRADET**

Jean-François GUINOT  
Jean-Pierre MIQUEL  
Lionel MULLER  
Gérard NURIT  
Patrice PAYEN

➤ Commission Juridique

Présidente : **Mme Caroline LEFRANC**

Mélanie GUEDE  
Georges PECHERAUD  
Carine SOLLBERGER  
Xavier VAUTRIN

**Pas de représentant de la DTN**

➤ Commission Maîtres

Président : **Mr. Guy DUPONT**

Michel CHEVALIER  
Michel GUILLEMIN  
Aline MICHELET  
François RENAUDIE

**Michel BAILLON et Sylvie LE NOACH**

➤ Commission Médicale

Présidente : **Mme Christine LE POURCELET TALVARD**

Patrick CROISY  
Jean-Luc DAUSSIN  
Lucien DUCLAUD  
Sylviane GUTNECHT-COLOMBANI  
Sébastien LE GARREC

**Philippe DUMOULIN**

➤ Commission Nagez-Forme-Santé

Présidente : **Mme Juliette PUMAIN**

Karim BELAID  
Laurette BERTON  
Patrick CROISY  
Danièle GASTOU  
Jacky VAYEUR

**David NOLOT**

➤ Commission Natation Estivale

Président : **Mr Bernard BODON**

Laurette BERTON  
Guy COCHARD  
Marc CRUBELLIER  
Jean-Pierre CUSINATO  
Pascal REBEROL  
Daniel REY

**David NOLOT et Corinne RIBAUT**

➤ Commission transversale de haut niveau

Président : **Mr Henri WACHTER**

Marie-Claude BESANÇON  
Michel BOUSSARD  
Roxana MARACINEANU  
Jean-Paul NARCE  
Richard PAPAIZIAN  
Gilles SEZIONALE  
Laurent VIQUERAT

**Philippe DUMOULIN + les directeurs de discipline**

➤ Labellisation des clubs

Présidente : **Mme Marie-Octavie HORTER**

Marie-Claude BESANÇON  
Michel BOUSSARD  
Jean-Paul NARCE  
Richard PAPAIZIAN  
Gilles SEZIONALE

**Patrick DELÉVAL et David NOLOT**

➤ Sous-Commission Arbitres Water-Polo

Patrick BUNEL  
Jean-Bernard DECOEYERE  
Gérard VENEAU

**Julien ISSOULIE**



## **Annexe 39**

**Conseillers techniques sportifs (CTS) : « *Bulletin de liaison CTS FFN* »  
(semaines 9, 10, 50)**



## Semaine 9


Bonjour à tous,

En cette neuvième semaine de l'année, quelques collègues partent en mission à l'international ou sont déjà sur place depuis plusieurs jours. C'est le cas de **Lucien LACOSTE** qui part en stage aujourd'hui et jusqu'au 13 mars avec le pôle France de Toulouse à Coral Springs (Etats-Unis), de **Julien ISSOULIE** et **Florian BRUZZO** qui se rendent à Malte pour le match retour de l'équipe de France masculine de water-polo, à La Valette (Malte) mais également de **Jean-Lionel REY**, en stage à Phuket (Thaïlande) avec le pôle France de l'INSEP depuis le 17 février jusqu'au 9 mars.

Un seul anniversaire cette semaine, celui d'**Alexandre ROCHAS** né un 27 février.

Concernant les lettres de missions, 60 d'entre elles sont signées à ce jour et 6 sont en cours de signature par les DR.

Pour les consulter, RDV sur votre portail dans la rubrique « Gérer mon activité ».

Dans la partie « Lettres de mission » ne soyez pas surpris si vous lisez :  Aucune lettre de mission en cours de validité

En effet, il y a un « bug » à l'affichage que le Ministère va corriger.

Cliquez juste à droite sur : Afficher les lettres de missions archivées

Il vous reste à cliquer sur le sigle PDF

Parmi les informations qui peuvent vous intéresser :

- ✚ Le sport et le développement durable

<http://us3.campaign->

[archive1.com/?u=71d99ddab3149bda67359a2f4&id=63b33cb89f&e=af51a2e545](http://archive1.com/?u=71d99ddab3149bda67359a2f4&id=63b33cb89f&e=af51a2e545)

- ✚ Une information de l'INFAN envoyée cette semaine aux directeurs et directrices des ERFAN et CTS coordonnateurs.

« Je vous prie de trouver ci-joint un courrier de Monsieur Michel Sauget, concernant l'engagement de la Fédération Française de Natation dans le déploiement des Emplois d'Avenir. Ce courrier a été transmis aux Présidents (es) des Comités Régionaux. Pour officialiser cet engagement, la Fédération a signé une Convention Cadre avec le Ministère des Sports, le 16 janvier dernier dans les locaux de la Fédération en présence de Madame la Ministre des Sports, Mme Valérie Fourneyron. L'objectif de création de 100 emplois d'avenir a été défini d'ici la fin de l'année 2014. Afin de connaître les modalités des engagements définis réciproquement, vous trouverez en pièce jointe la Convention Cadre signée. Aussi, pour permettre une meilleure appréhension de ce dispositif d'emploi, l'INFAN- FFN a élaboré un guide méthodologique pour accompagner les clubs et comités dans les démarches de création d'un emploi d'avenir et apporter toutes les informations et conseils utiles. Pour tout renseignement complémentaire, l'INFAN est à votre disposition : [catherine.arrib@ffnatation.fr](mailto:catherine.arrib@ffnatation.fr)

Vous trouverez donc à ce sujet, les documents suivants :

- Le courrier du secrétaire général transmis aux président(e)s des comités régionaux.
- La convention cadre entre l'Etat et la FFN.
- Le guide méthodologique établi par l'INFAN ;

Pour votre information également, le DTN et moi-même étions convoqués par le CGO-CTS du Ministère, mercredi 26 février, pour l'audit national des fédérations, appelé revue « RH » des CTS. Nous vous ferons un retour-bilan via le bulletin de la semaine prochaine. J'en profite également pour vous remercier pour vos retours des fiches synthétiques qui nous ont été demandées par le Ministère. A ce propos, nous avons obtenu un délai supplémentaire car il nous en manque encore 2 (sur les 80) et à l'examen de celles-ci, certaines d'entre elles étaient incomplètes ou pas suffisamment précises. Je suis chargé de vous solliciter pour les compléter ou les revoir en partie. Je vous contacterai individuellement pour la dizaine de collègues concernés. Merci encore.

A la tenue ce week-end du comité directeur de la FFN. Nous vous transmettrons le compte-rendu de celui-ci ainsi que ceux des différentes commissions une fois qu'ils seront validés.

A noter que le prochain déplacement de la DTN en région est programmé en Provence, les 7 et 8 mars, à Marseille. Comme cela a été le cas à Montpellier, il y a 15 jours, sont ainsi programmés le passage à la DRJSCS PACA en présence des CTS et au comité régional ainsi que des rencontres-échanges avec les membres du CR, de l'ERFAN et de l'ETR. L'occasion également d'assister au 3<sup>e</sup> meeting open de la Méditerranée qui se déroulera du 7 au 9 mars.

Je vous souhaite une bonne fin de semaine.  
Amicalement.



## Semaine 10 – du 3 au 9 mars 2014

Bonjour à tous,

Dixième semaine de l'année, déjà ! Et de grandes échéances qui approchent.

Parmi les collègues à l'international cette semaine, essentiellement dans la cadre des stages de préparation, **Jean-Lionel REY**, à Phuket (Thaïlande) avec le pôle France de l'INSEP depuis le 17 février jusqu'au 9 mars, **Lucien LACOSTE**, à Coral Springs (Etats-Unis) avec le pôle France de Toulouse depuis le 28 février jusqu'au 13 mars et Eric **REBOURG** au Portugal depuis le 3 jusqu'au 13 mars.

Un seul anniversaire cette semaine, celui de **Patrice CASSAGNE** né un 5 mars.

A ce jour, 61 lettres de missions ont été officiellement signées via le CTS-web, par les supérieurs hiérarchiques.

Parmi les informations qui peuvent vous intéresser :

✚ Une information du département formation et développement via notre collègue **David NOLOT** pour la journée de FPC organisée par l'INFAN, le mercredi 26 mars. Ne tardez pas à vous inscrire, les places sont limitées.

✚ Une information du département natation course concernant les évolutions des programmes sportifs de la discipline.

*« Vous trouverez, ci joints, les documents mis en forme pour être diffusés au sein des régions via les comités régionaux et les cadres techniques.*

*Par précaution, chaque document est doté d'une mention "document de travail".*

*Par ailleurs, le document projet CSF a été enrichi d'une proposition de filtre par année d'âge. Pour ce document, il apparaît nécessaire d'insister sur le caractère optionnel du parcours des 11 ans et moins.*

*Bien entendu, nous vous remercions de nous faire remonter les questions qui pourraient vous être posées, afin de bien préparer l'assemblée générale.*

*Vous trouverez également les précédents PV de la commission natation course ».*

✚ Suite à notre convocation par le CGO-CTS du Ministère, mercredi 26 février, dans le cadre de l'audit national des fédérations, appelé revue « RH » des CTS, je vous fais parvenir deux premiers documents de synthèse concernant les caractéristiques de l'ensemble du corps des CTS exerçant des missions auprès de la FFN.

Voir fichiers joints :

- « [Etude statistique CTS mise à jour février 2014.doc](#) »
- « [Pyramide des âges CTS FFN février 2014.pdf](#) »

Nous vous ferons un retour-bilan via le bulletin de la semaine prochaine. J'en profite également pour vous remercier pour vos retours des fiches synthétiques qui nous étaient demandées par le Ministère. Merci à toutes et à tous pour votre retour à 100%. Ce fut très apprécié par le Ministère.

✚ Toujours dans le but de mieux vous suivre et de vous soutenir dans l'avancement de votre carrière via l'appréciation annuelle que nous transmettons à votre hiérarchie, chaque année, nous vous demandons de bien vouloir nous remplir le formulaire joint (fichier « [avancement de carrière CTS.doc](#) ») au sujet :

- **de votre date d'entrée dans le corps des CTPS**

- de votre échelon en classe normale ou en hors classe depuis le ...
- les trois dates de votre éventuelle promotion, grand choix, choix, ancienneté

✚ N'ayant pas encore reçu le PV ainsi que l'ensemble des documents validés à l'occasion du comité directeur des 28 février et 1<sup>er</sup> mars, nous vous les transmettrons vraisemblablement la semaine prochaine via le bulletin hebdomadaire (*l'ordre du jour est joint à ce bulletin*).

✚ Pour celles et ceux qui ne les ont pas encore consultées, les vidéos du colloque « ERIGER LE MENTAL » organisé en Languedoc-Roussillon et présenté par notre collègue **Jo BRITTO**.

<http://www.mental.ressourcesvolley.com/presentation-de-la-journee.html>

En cette fin de semaine, la DTN s'est rendue à Marseille pour son second déplacement programmé en région. Comme cela avait été le cas à Montpellier, il y a trois semaines, nous avons été reçus la DRJSCS PACA en présence des CTS et par le comité régional de Provence autour de son président Raymond TAPPERO. L'occasion d'échanger avec les membres du CR, de l'ERFAN et de l'ETR. Ce déplacement s'inscrivait également dans le contexte de la tenue du 3<sup>e</sup> meeting open de la Méditerranée.

Je vous souhaite une bonne fin de semaine.

Amicalement.

## Semaine 50

Bonjour à tous.

Cette semaine 50 l'actualité internationale propulse la natation course sous les projecteurs avec la participation de notre élite aux 17es championnats d'Europe en bassin de 25m, qui se déroulent du 12 au 15 décembre à Herning (Danemark). Onze collègues sont sur le pont à cette occasion : **Romain BARNIER**, **Patrice CASSAGNE**, **Michel CHRETIEN**, **Frédérique CROCHARD**, **Lionel HORTER**, **Lucien LACOSTE**, **Stéphane LECAT**, **Richard MARTINEZ**, **Fabrice PELLERIN**, **Jean-Lionel REY** et **Denis WESTRICH**.

Encore trois anniversaires cette semaine, ceux de **Marc « papy » PLANCHE**, né un 12 décembre, de **Frédérique CROCHARD**, née un 14 décembre et de **Gilles EMPTOZ LACOTE**, né un 15 décembre.

Tous nos vœux de réussite à nos deux collègues **Pierre AMARDEILH** et **Benjamin TRANCHARD** dont les mutations viennent d'être officialisées lors de la CAP « ajustement au mouvement sport » de ce mardi 10 décembre. Pierre sera désormais affecté à la DJSCS de Guadeloupe et Benjamin à la DRJSCS Nord-Pas-de-Calais, tous deux à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2014.

Le signal pour élaborer vos **lettres de mission** via le CTS-web vous a été donné hier. Nous comptons sur vous pour les établir avant le vendredi 20 décembre afin que tout puisse être validé, lundi 23 décembre, date d'envoi impérative auprès de nos administrations respectives.

*Bien entendu, je me tiens à votre disposition durant toute cette période pour vous aider à les établir, soit par téléphone, soit au bureau (à l'exception de lundi 16 décembre car je serai en déplacement à Vichy).*

Vous trouverez dans ce bulletin les documents et informations suivantes :

- Un article très intéressant rédigé par notre collègue Marc PLANCHE en 1996 et qui relate l'histoire des cadres techniques sportifs placés auprès de la FFN. Une véritable saga historique de notre corps et pour laquelle nous avons le projet d'en écrire la suite, c'est-à-dire de 1996 à nos jours.  
*N'hésitez pas à nous faire des retours si vous voyez des compléments à apporter ou des corrections à faire. Toutes vos idées en la matière seront également bienvenues.*
- Le programme du 3<sup>e</sup> meeting open de la Méditerranée qui aura lieu à Marseille, du 7 au 9 mars 2014.

Je vous souhaite une excellente fin de semaine.  
Amicalement.



## **Annexe 40**

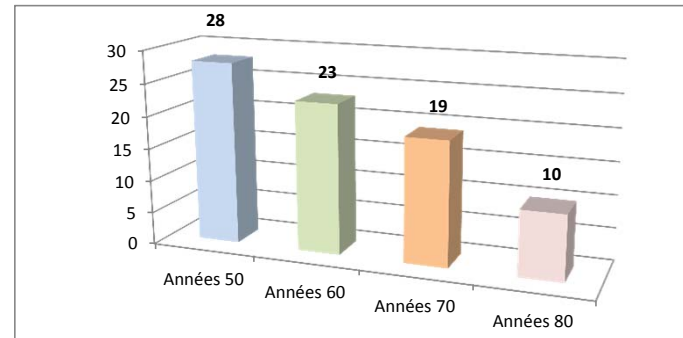
### **Conseillers techniques sportifs (CTS) : classement par âge**



# Etude statistique des cadres techniques sportifs placés auprès de la FFN

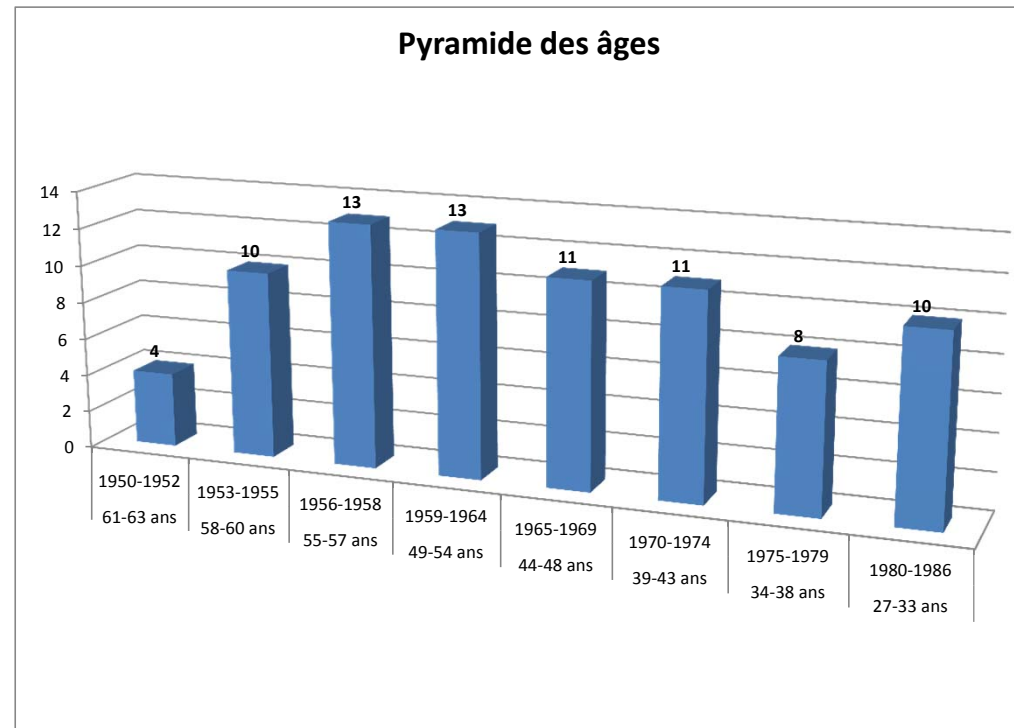
Nombre	Prénom	Nom	Date de Naissance	Décennies	Nombre
1	Michel	PEDROLETTI	02/10/1950	<b>A n n é e s  5 0</b>	<b>28</b>
2	Pierre	AMARDEILH	14/02/1951		
3	Eric	BOISSIERE	18/02/1951		
4	Patricia	QUINT	03/01/1952		
5	Michel	BAILLON	29/03/1953		
6	Maurice	BEUNET	02/12/1953		
7	Marc	PLANCHE	12/12/1953		
8	Michel	COCOUC	23/01/1955		
9	Philippe	CARRIER	13/02/1955		
10	Patrick	DREANO	06/04/1955		
11	Jean-Louis	MORIN	24/06/1955		
12	Sylvie	LE NOACH BOZON	02/07/1955		
13	Philippe	DUMOULIN	25/09/1955		
14	Marc	LAZZARO	10/11/1955		
15	Joseph	BRITTO	21/02/1956		
16	Jean-Michel	MATTIUSI	31/03/1956		
17	Philippe	BARRIERE	28/04/1956		
18	Lucien	LACOSTE	26/06/1956		
19	Eric	VARIENGIEN	26/06/1956		
20	Michel	CHRETIEN	04/04/1957		
21	Dominique	BASSET	21/08/1957		
22	Patrick	DELEVAL	12/01/1958		
23	Christian	MERLET	26/01/1958		
24	Marc	BEGOTTI	20/05/1958		
25	Richard	MARTINEZ	04/06/1958		
26	Frédéric	BARALE	04/08/1958		
27	Pierre	ANDRACA	25/09/1958		
28	Christian	FARGEAS	28/10/1959		
29	Carolle	ANDRACA	07/08/1960		
30	Christophe	BACHELIER	21/08/1960		
31	Pascale	MEYET	24/10/1960		
32	Patrice	CASSAGNE	05/03/1961		
33	Anne	CITERNE	02/05/1961		
34	Hervé	LEBAS	16/02/1962		
35	Thierry	JAMET	27/03/1963		
36	Thierry	BOULONNOIS	10/07/1963		
37	Véronique	STEPHAN	28/09/1963		
38	Odile	PETIT	24/11/1963		
39	Corinne	RIBAUT	05/07/1964		
40	Patricia	FONTANILLAS	28/07/1964		
41	Lionel	HORTER	25/07/1965		
42	Philippe	HELLARD	18/05/1966		
43	André	GLAISE	24/05/1966		
44	Sylvie	NEUVILLE	18/08/1966		
45	Patrice	LIBOZ	04/09/1966		
46	Florence	LEFRANC	20/01/1967		
47	Anne	RIFF	25/12/1967		
48	Philippe	VIAL	12/01/1968		
49	Anne	CAPRON	18/02/1969		
50	Denis	WESTRICH	01/05/1969		
51	Frédéric	PIERRE	03/07/1969		
52	Denis	AUGUIN	28/04/1970		
53	Franck	SCHOTT	16/05/1970		
54	Jean-Lionel	REY	03/10/1970		
55	Eric	BRAIZE	07/06/1971		
56	Stéphane	LECAT	06/08/1971		
57	Fabrice	PELLERIN	07/02/1972		
58	Delphine	MARECHAL	21/09/1972		
59	Eric	REBOURG	06/04/1973		
60	Séverine	ROSSET	07/04/1973		
61	Frédérique	CROCHARD	14/12/1973		
62	Magali	RATHIER	02/12/1974		
63	François	HUOT-MARCHAND	18/03/1975		
64	Charlotte	MASSARDIER	12/10/1975		
65	Romain	BARNIER	10/05/1976		
66	Gilles	EMPTOZ-LACOTE	15/12/1977		
67	Annabelle	PIEDNOIR	08/02/1978		
68	Laure	OBRY	02/07/1978		
69	Julien	ISSOULIE	04/07/1978		
70	Nicolas	SCHERER	09/09/1979		
71	Benjamin	TRANCHARD	04/01/1980		
72	Céline	LEVERRIER	03/10/1980		
73	Alexandre	ROCHAS	27/02/1981		
74	Laurent	GUIVARC'H	17/04/1981		
75	Maeva	MORINEAU	13/03/1982		
76	Florian	BRUZZO	12/06/1982		
77	David	NOLOT	26/11/1982		
78	Audrey	LABEAU	14/02/1985		
79	Cécile	DUCHATEAU	26/04/1985		
80	Noel	PORCU	29/01/1986		
				<b>A n n é e s  8 0</b>	<b>10</b>

### Pyramide des âges par décennies



Années 50	28
Années 60	23
Années 70	19
Années 80	10

### Pyramide des âges



Agés de ... en 2013	Nés entre...	Nombre
61-63 ans	1950-1952	4
58-60 ans	1953-1955	10
55-57 ans	1956-1958	13
49-54 ans	1959-1964	13
44-48 ans	1965-1969	11
39-43 ans	1970-1974	11
34-38 ans	1975-1979	8
27-33 ans	1980-1986	10
		<b>80</b>





## **Annexe complémentaire**

### **Cadre juridique relatif au cumul d'activités applicable aux fonctionnaires et assimilés**



## Conditions et régime du cumul d'activités applicables aux fonctionnaires et assimilés

*L'obligation générale de servir du fonctionnaire implique l'exercice personnel, continu et désintéressé de la fonction. Le fonctionnaire doit assurer effectivement et personnellement son service en respectant les horaires de travail afin d'assurer une continuité du service public. Destiné à lutter contre « la maladie du deuxième métier », l'article 25-1 alinéa 1 du titre 1er, dans sa rédaction issue de la loi du 2 février 2007, dispose que « les fonctionnaires consacrent l'intégralité de leur activité professionnelle aux tâches qui leur sont confiées ». L'exécution correcte et personnelle de la fonction a amené les autorités politiques à réglementer très tôt le cumul des fonctions. C'est en effet, le décret-loi du 29 octobre 1936, abrogé par la loi du 2 février 2007, qui posait le principe de l'interdiction des cumuls d'emplois publics et de cumul d'une fonction publique avec des activités privés lucratives.<sup>1</sup>*

Les conditions et le régime du cumul d'activités, actuellement applicables aux fonctionnaires et assimilés sont notamment issus de la loi du 2 février 2007 et du décret du 2 mai 2007. La circulaire du 11 mars 2008, du ministère du budget, des comptes publics et de la fonction publique en précise les modalités d'application.

Ainsi, les fonctionnaires doivent consacrer l'intégralité de leur activité professionnelle aux tâches qui leur sont confiées et ne peuvent en conséquence participer aux organes de direction de société ou d'associations.

L'article 261-7-1<sup>o</sup>-b du code général des impôts autorise cependant de telles activités lorsque les organismes sont gérés et administrés à titre bénévole par des personnes n'ayant aucun intérêt direct ou indirect dans les résultats et que l'organisme ne procède à aucune distribution de bénéfice. L'exercice du mandat de gérant ou l'appartenance à un organe collégial de direction (exemple : conseil d'administration) sont donc prohibés. En revanche, rien n'interdit la libre détention de parts sociales et la libre gestion du patrimoine personnel et familial dès lors que le fonctionnaire n'occupe pas les fonctions de dirigeant, gérant ou commerçant.

Par ailleurs, certaines activités peuvent être exercées à titre accessoire sous réserve de l'obtention d'une autorisation délivrée par son administration. Il s'agit notamment :

- des travaux ménagers de peu d'importance réalisés chez des particuliers qui relèvent de la législation sur les services à la personne ;
- de l'activité de conjoint collaborateur.

Sans remettre en cause leur principe, les règles de cumul des fonctionnaires prévues par la circulaire de 2008 ont été modifiées en 2011 pour leur permettre d'exercer certaines activités sans limitation de durée.

---

<sup>1</sup> L'essentiel du droit de la fonction publique, 5<sup>ème</sup> édition, Emmanuel Aubin, Etude(Poche), Paru en 07/2014

Le principe général d'interdiction précité répond à une quadruple exigence : la bonne exécution du service par les agents publics; le respect de leur part des règles déontologiques; la lutte contre le chômage; la nécessité d'éviter que les agents publics ne se livrent à des actes de concurrence déloyale vis-à-vis des entreprises du secteur privé.

Dans sa jurisprudence, le Conseil d'Etat a considéré que cette interdiction de principe s'applique à tout agent public, que celui-ci soit employé à temps complet ou à temps partiel ou encore qu'il se trouve placé en congé de maladie.

En vertu de ce principe général de prohibition, il est notamment interdit aux agents publics de détenir la qualité de commerçant ou d'exercer des fonctions ou activités de nature commerciale. A cet égard, ne peuvent être autorisés : la qualité d'administrateur d'une société anonyme; l'état d'associé d'une société en nom collectif (S.N.C.); les fonctions de membre du conseil de surveillance d'une société à responsabilité limitée (S.A.R.L.), sauf si aucun avantage matériel ne s'attache à leur exercice; la présidence d'une association à but non lucratif qui exerce en réalité une activité commerciale.

L'article L. 324-1 du code du travail - qui prend rang au chapitre IV dudit code consacré aux cumuls d'emplois et au travail clandestin - rappelle le principe selon lequel « *Il demeure interdit dans les conditions fixées par les dispositions en vigueur aux fonctionnaires, agents et ouvriers des services publics de l'Etat [...] d'occuper un emploi privé rétribué ou d'effectuer à titre privé un travail moyennant rémunération* ». Il précise également que « *demeurent notamment applicables les dispositions du décret modifié du 29 octobre 1936 relatif aux cumuls de retraites, de rémunérations et de fonctions* ». Les infractions à l'article précité du code du travail sont pénalement réprimées par l'article R. 362-4 du même code.

L'article L. 324-4 du code du travail prévoit pour sa part des exceptions au principe d'interdiction prononcé par l'article L. 324-1 (ainsi que par l'article L. 324-2 dont le champ d'application exclut par essence les personnels de police).

Ces exceptions concernant les activités suivantes : travaux d'ordre scientifique, littéraire ou artistique et concours apportés aux œuvres d'intérêt général, notamment d'enseignement, d'éducation ou de bienfaisance; travaux effectués pour son propre compte ou à titre gratuit sous forme d'une entraide bénévole; travaux ménagers de peu d'importance effectués chez des particuliers pour leurs besoins personnels ; travaux d'extrême urgence dont l'exécution immédiate est nécessaire pour prévenir des accidents imminents ou organiser des mesures de sauvetage.

Dans un arrêt du 14 mai 2012, la cour administrative d'appel de Nantes a jugé que le statut de fonctionnaire était incompatible avec la gestion de salles de réception. Elle a estimé que, malgré un déficit foncier affiché, cette activité conservait son caractère lucratif et que la gestion de ces locations allait "*au-delà de la simple gestion de son patrimoine personnel et doit être regardée comme ayant été exercée à titre professionnel*". En conséquence, cette activité accessoire aurait nécessité l'accord de la commission de déontologie. C'est finalement le caractère professionnel de l'activité qui a été retenu pour juger qu'elle ne pouvait être exercée librement. On retrouve par ailleurs l'obligation d'obtenir l'autorisation de créer une entreprise pour un fonctionnaire gérant des chambres d'hôtes. La propriété personnelle ou

familiale du patrimoine n'est pas une condition suffisante, la gestion de celui-ci ne devant pas prendre un caractère professionnel.

Un projet de loi relatif à la déontologie et aux droits et obligations des fonctionnaires a été présenté à l'été 2013 en Conseil des ministres mais n'a pas encore été débattu au Parlement. Il prévoit de renforcer les compétences de la commission de déontologie dont la saisine serait obligatoire pour tous les départs dans le privé et dont les missions seraient étendues en matière de prévention des conflits d'intérêts et de respect des principes déontologiques.

L'exposé des motifs du projet de loi indique : « Le chapitre II est relatif aux cumuls d'activités. L'article 6 trace les limites qui résultent de l'obligation, pour le fonctionnaire, de se consacrer entièrement au service de l'intérêt général. Au-delà des interdictions connues des agents publics, il est dorénavant également proscrit de cumuler, avec l'occupation d'un emploi à temps complet donnant lieu à un service à temps plein :

- la création ou la reprise de toute entreprise donnant lieu à immatriculation au registre du commerce et des sociétés ou au répertoire des métiers, ou impliquant l'affiliation au régime micro-social simplifié prévu par le code de la sécurité sociale ;

- l'occupation d'un autre emploi permanent à temps complet ou incomplet.

Le projet de loi redonne ainsi du sens à l'exercice de fonctions publiques par les agents qui, notamment lorsqu'ils occupent un emploi à temps complet, exercé à temps plein ou à temps partiel, doivent se consacrer pleinement à leurs fonctions.

L'article 6 maintient les deux dérogations existantes au principe de l'interdiction de cumul d'un emploi public permanent avec une autre activité publique ou privée. D'une part, il est toujours possible aux lauréats d'un concours administratif ou aux personnes recrutées en qualité d'agent non titulaire de droit public de continuer à exercer leur activité privé pour une durée limitée. D'autre part, il est prévu de laisser la possibilité pour les agents de cumuler l'occupation d'un emploi permanent à temps incomplet ou non complet avec un autre emploi à temps incomplet ou non complet, dans la mesure où l'agent est employé à moins de 70 % d'un service à temps complet. Dans les deux cas, une déclaration doit être transmise à l'autorité dont relève l'intéressé. En outre, l'article 6 revoit les conditions du cumul d'un emploi à temps complet dont le service est accompli à temps partiel avec la création ou la reprise d'une entreprise. L'autorisation d'accomplir son service à temps partiel à cette fin n'est plus accordée de plein droit, mais sous réserve des nécessités du service et de l'autorisation préalable de la commission de déontologie de la fonction publique, pour une durée maximale de deux ans non renouvelable.

Par ailleurs, l'article 6 rappelle que le principe de l'obligation de se consacrer à son emploi public peut se concilier, que le fonctionnaire soit à temps complet ou non, avec l'exercice d'une ou de plusieurs activités accessoires, après autorisation de l'autorité dont relève l'agent.

Dans ce cadre, le fonctionnaire peut être recruté comme enseignant associé.

De même, le principe de libre production des œuvres de l'esprit par les fonctionnaires, sous réserve des dispositions de la loi, est réaffirmé. En particulier, les membres du personnel enseignant, technique ou scientifique des établissements d'enseignement et les personnes

pratiquant des activités à caractère artistique peuvent continuer d'exercer les professions libérales qui découlent de la nature de leurs fonctions.

Au demeurant, l'exercice d'activités accessoires doit respecter les interdictions faites au fonctionnaire au I du nouvel article 25 *septies* de la loi du 13 juillet 1983 et en particulier, pour les fonctionnaires occupant un emploi à temps complet et exerçant leurs fonctions à temps plein, celle de la création ou de la reprise d'une entreprise ou de l'affiliation au régime micro-social simplifié prévu par le code de la sécurité sociale (« auto-entreprise ») ainsi que celle de l'occupation d'un autre emploi permanent.

L'article 7 supprime, dans les titres II, III et IV du statut général, l'autorisation d'accomplir un service à temps partiel accordée de plein droit au fonctionnaire ou à l'agent non titulaire de droit public qui crée ou reprend une entreprise. Des dispositions transitoires accompagnent cette suppression et permettent à l'agent de se conformer aux obligations résultant des nouvelles règles de cumul ».

La rédaction des articles 6 et 7 du *projet* de loi est la suivante :

## CHAPITRE II DES CUMULS D'ACTIVITES

### Article 6

I. - Après le nouvel article 25 *sexies* de la loi n° 83-634 du 13 juillet 1983 précitée, il est créé un nouvel article 25 *septies* ainsi rédigé :

« Art. 25 *septies*. - I. - Le fonctionnaire consacre l'intégralité de son activité professionnelle aux tâches qui lui sont confiées. Il ne peut exercer, à titre professionnel, une activité privée lucrative de quelque nature que ce soit sous réserve des dispositions des paragraphes II à V.

« Il est interdit au fonctionnaire :

« 1° De créer ou reprendre une entreprise, lorsque celle-ci donne lieu à immatriculation au registre du commerce et des sociétés ou au répertoire des métiers ou affiliation au régime prévu à l'article L. 133-6-8 du code de la sécurité sociale, s'il occupe un emploi à temps complet et qu'il exerce ses fonctions à temps plein ;

« 2° De participer aux organes de direction de sociétés ou d'associations à but lucratif ;

« 3° De donner des consultations, de procéder à des expertises et de plaider en justice dans les litiges intéressant toute personne publique, le cas échéant devant une juridiction étrangère ou internationale, sauf si cette prestation s'exerce au profit d'une personne publique ne relevant pas du secteur concurrentiel ;

« 4° De prendre ou détenir, par lui-même ou par personnes interposées, dans une entreprise soumise au contrôle de l'administration à laquelle il appartient ou en relation avec cette dernière, des intérêts de nature à compromettre son indépendance ;

« 5° De cumuler un emploi permanent à temps complet avec un ou plusieurs autres emplois permanents à temps complet ou incomplet.

26/65

« II. - Il est dérogé à l'interdiction d'exercer à titre professionnel une activité privée lucrative :

« 1° Lorsque le dirigeant d'une société ou d'une association à but lucratif, lauréat d'un concours ou recruté en qualité d'agent non titulaire de droit public, continue à exercer son activité privée pendant une durée limitée à compter de son recrutement ;

« 2° Lorsque le fonctionnaire, ou l'agent dont le contrat est soumis aux dispositions du code du travail en application des articles 34 et 35 de la loi n° 2000-321 du 12 avril 2000 relative

aux droits des citoyens dans leurs relations avec les administrations, occupe un emploi permanent à temps non complet ou incomplet pour lequel la durée du travail est inférieure ou égale à 70 % de la durée légale ou réglementaire du travail.

« La dérogation fait l'objet d'une déclaration à l'autorité hiérarchique dont l'intéressé relève pour l'exercice de ses fonctions.

« III. - Le fonctionnaire qui occupe un emploi à temps complet et souhaite accomplir un service à temps partiel pour créer ou reprendre une entreprise peut également être autorisé à exercer à titre professionnel une activité privée lucrative.

« L'autorisation d'accomplir un service à temps partiel, qui ne peut être inférieur au mi-temps, est accordée, sous réserve des nécessités de la continuité et du fonctionnement du service et compte tenu des possibilités d'aménagement de l'organisation du travail, pour une durée maximale de deux ans non renouvelable à compter de la création ou de la reprise de cette entreprise.

« Une nouvelle autorisation d'accomplir un service à temps partiel pour créer ou reprendre une entreprise ne peut être accordée moins de trois ans après la fin d'un service à temps partiel pour la création ou la reprise d'une entreprise.

« La demande d'autorisation est au préalable soumise à l'examen de la commission mentionnée à l'article 25 *octies* dans les conditions prévues au II et IV de cet article.

« IV. - Le fonctionnaire peut être autorisé à exercer à titre accessoire une activité, lucrative ou non, auprès d'une personne ou d'un organisme public ou privé, dès lors que cette activité est compatible avec les fonctions qui lui sont confiées et n'affecte pas leur exercice.

« Il peut notamment être recruté comme enseignant associé conformément à l'article L. 952-1 du code de l'éducation.

« V. - La production des œuvres de l'esprit au sens des articles L. 112-1, L. 112-2 et L. 112-3 du code de la propriété intellectuelle s'exerce librement, dans le respect des dispositions relatives au droit d'auteur des agents publics et sous réserve des dispositions de l'article 26 de la présente loi.

« Les membres du personnel enseignant, technique ou scientifique des établissements d'enseignement et les personnes pratiquant des activités à caractère artistique peuvent exercer les professions libérales qui découlent de la nature de leurs fonctions.

27/65

« VI. - Sans préjudice de l'engagement de poursuites disciplinaires, la violation des dispositions du présent article donne lieu au reversement des sommes perçues au titre des activités interdites, par voie de retenue sur le traitement.

« VII. - Les conditions d'application du présent article sont fixées par décret en Conseil d'Etat. »

## **Article 7**

I. - Sont supprimés :

1° Le troisième alinéa de l'article 37 *bis* de la loi n° 84-16 du 11 janvier 1984 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique de l'Etat ;

2° Le troisième alinéa de l'article 60 *bis* de la loi n° 84-53 du 26 janvier 1984 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique territoriale ;

3° Le troisième alinéa de l'article 46-1 de la loi n° 86-33 du 9 janvier 1986 portant dispositions statutaires relatives à la fonction hospitalière.

II. - Les agents publics qui occupent un emploi permanent à temps complet exercé à temps plein et qui ont créé ou repris une entreprise, y compris lorsque celle-ci donne lieu à

immatriculation au registre du commerce et des sociétés ou au répertoire des métiers ou affiliation au régime prévu à l'article L. 133-6-8 du code de la sécurité sociale, se conforment, sous peine de poursuites disciplinaires, aux dispositions de la présente loi dans un délai de deux ans à compter de sa date d'entrée en vigueur.

III. - Les agents publics qui occupent un emploi permanent à temps complet et qui exercent un ou plusieurs autres emplois permanents à temps complet ou incomplet, se conforment, sous peine de poursuites disciplinaires, aux dispositions de la présente loi dans un délai de deux ans à compter de sa date d'entrée en vigueur.

IV. - Les agents publics autorisés à accomplir un service à temps partiel pour créer ou reprendre une entreprise à la date d'entrée en vigueur de la présente loi continuent à accomplir ce service jusqu'au terme de leur période de temps partiel.

**NOTA BENE : Il est, par ailleurs, opportun de se reporter aux dispositions de la loi n° 2013-907 du 11 octobre 2013 relative à la transparence de la vie publique et de son décret d'application, le décret n° 2014-90 du 31 janvier 2014.** En effet, au titre des publics concernés figurent les personnes chargées d'une mission de service public ayant reçu délégation de signature ou placées sous l'autorité d'un supérieur hiérarchique.

Les dispositions des 1° à 4° de l'article 2 de la loi du 11 octobre 2013 traitent la situation de conflits d'intérêts dans laquelle ces personnes estiment se trouver en s'abstenant de participer au traitement de l'affaire en cause.

## **Loi n° 2013-907 du 11 octobre 2013 relative à la transparence de la vie publique**

### **Article 2**

*Au sens de la présente loi, constitue un conflit d'intérêts toute situation d'interférence entre un intérêt public et des intérêts publics ou privés qui est de nature à influencer ou à paraître influencer l'exercice indépendant, impartial et objectif d'une fonction.*

Lorsqu'ils estiment se trouver dans une telle situation :

1° Les membres des collèges d'une autorité administrative indépendante ou d'une autorité publique indépendante s'abstiennent de siéger. Les personnes qui exercent des compétences propres au sein de ces autorités sont suppléées suivant les règles de fonctionnement applicables à ces autorités ;

2° Sous réserve des exceptions prévues au deuxième alinéa de l'article 432-12 du code pénal, les personnes titulaires de fonctions exécutives locales sont suppléées par leur délégataire, auquel elles s'abstiennent d'adresser des instructions ;

3° *Les personnes chargées d'une mission de service public qui ont reçu délégation de signature s'abstiennent d'en user ;*

4° *Les personnes chargées d'une mission de service public placées sous l'autorité d'un supérieur hiérarchique le saisissent ; ce dernier, à la suite de la saisine ou de sa propre initiative, confie, le cas échéant, la préparation ou l'élaboration de la décision à une autre personne placée sous son autorité hiérarchique.*

Un décret en Conseil d'Etat fixe les modalités d'application du présent article ainsi que les conditions dans lesquelles il s'applique aux membres du Gouvernement.

### **Article 4**

III. — *La déclaration d'intérêts porte sur les éléments suivants :*

1° *Les activités professionnelles donnant lieu à rémunération ou gratification exercées à la date de la nomination ;*



*2° Les activités professionnelles ayant donné lieu à rémunération ou gratification exercées au cours des cinq dernières années ;*

*3° Les activités de consultant exercées à la date de la nomination et au cours des cinq dernières années*

*4° Les participations aux organes dirigeants d'un organisme public ou privé ou d'une société à la date de la nomination ou lors des cinq dernières années ;*

*5° Les participations financières directes dans le capital d'une société à la date de la nomination ;*

*6° Les activités professionnelles exercées à la date de la nomination par le conjoint, le partenaire lié par un pacte civil de solidarité ou le concubin [Dispositions déclarées non conformes à la Constitution par la décision du Conseil constitutionnel n° 2013-676 DC du 9 octobre 2013 ;*

*7° Les fonctions bénévoles susceptibles de faire naître un conflit d'intérêts*