



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

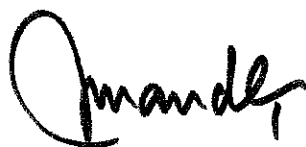
Septembre 2014

MINISTÈRE DE LA VILLE, DE LA JEUNESSE ET DES SPORTS

INSPECTION GÉNÉRALE DE LA JEUNESSE ET DES SPORTS

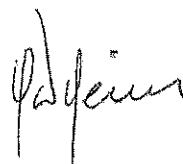
RAPPORT RELATIF A LA FÉDÉRATION FRANCAISE DE NATATION

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 résonnance 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

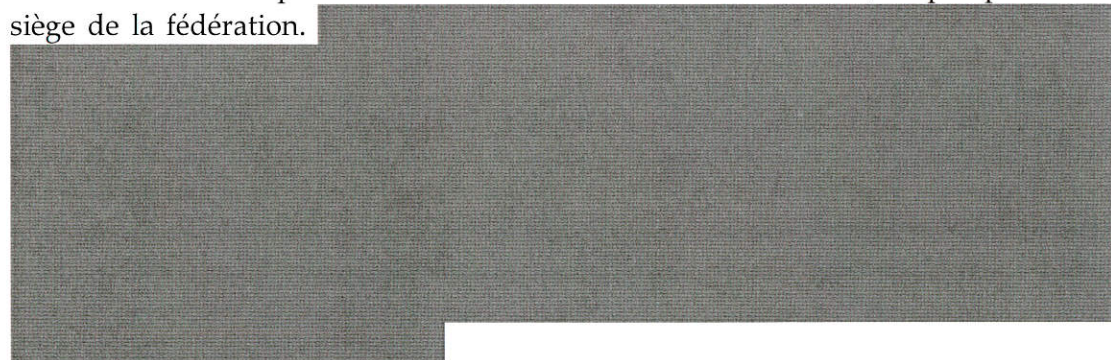
La *gouvernance* de la fédération est marquée par le rôle central tenu par son président depuis plus de 20 ans, Francis Luyce. Exerçant son sixième mandat en cette qualité, élu fédéral depuis 40 ans, président du comité régional du Nord-Pas-de-Calais, titulaire de divers mandats et fonctions (Ligue européenne 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 diplômes fédéraux et diplômes 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 CNDP 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 FFN¹ 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 dépassés², 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^{ème} siècle, on trouvait ainsi des tenants d'épreuves festives et spectaculaires (telles les grandes courses de fond dont les traversées de Paris³) 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 Terret⁴, *«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.⁵

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 »⁶ sur le sol national.⁷

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

² 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** ».

³ 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.

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

⁵ 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.

⁶ 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'État⁸ 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 Maronneaud⁹, 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...* »)¹⁰. L'hygiène inspire la dénonciation du « *culte excessif du championnat* »¹¹ 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 nageurs¹²). Il y a utilisation du médical et de l'hygiène dans et par le sport et non l'inverse.

Selon Thierry Terret,¹³ on assiste à une « *modification des rapports qui prévalaient en la matière au tournant du siècle (19 et 20^{ème}) 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

⁷ 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.

⁸ Cf. la déclaration de Georges Noblemaire⁸ (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].

⁹ Daniel Vailleau « *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.

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

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

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

¹³ 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 (FNMNS¹⁴, SNPMNS¹⁵, FMNS¹⁶) 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* »¹⁷). 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.¹⁸

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 référence¹⁹. 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* »²⁰. 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)²¹ Au-delà de ce

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

¹⁵ Syndicat national professionnel des MNS et BEESAN, créé en 1986.

¹⁶ Fédération des maîtres nageurs sauveteurs.

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

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

¹⁹ Archives de la FFN, 1921-1922.

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

²¹ « *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 déficit²². 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 ».²³

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'acception 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.

²² 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^{ème} 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^{ème} 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^{ème} Olympiade »

²³ « 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.²⁴

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 honoraires²⁵.

²⁴ Référence : intérieur 434.

²⁵ 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 ($23 \times 3 = 69$)²⁶ 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.

²⁶ 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.²⁷

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.²⁸ 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.

²⁷ 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.

²⁸ 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 général²⁹ et le trésorier³⁰.

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.

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

³⁰ 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
Assemblée générale	74 délégués à la dernière AG électorale du 2 décembre 2012	14 soit 18,9%	1
Comité directeur	32	16 (50%)	minimum 3 fois/an
Bureau	6	0	minimum 3 fois/an
Bureau élargi	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 Chorin	3
Commission agents sportifs	6	Georges Kiehl	1
Commission de développement territorial	8	Jean-Jacques Beurrier	0
Commission des juges et arbitres	6	Denis Cadon	1
Commission des organisations fédérales	6	Pierre Grosbois	0
Commission des perspectives financières	7	Denis Perret	1
Commission développement eau libre	8	Jean-Paul Narcé	0
Commission développement natation course	9	Gilles Sezionale	2
Commission développement natation synchronisée	6	Marie-Claude Besançon	5
Commission développement plongeon	5	Michel Boussard	2
Commission développement water-polo	7	Richard Parpazian	1
Commission formation	7	Patrick Gastou	4
Commission informatique	6	Patrick Fradet	0
Commission juridique	5	Caroline Lefranc	3
Commission maîtres	5	Guy Dupont	1
Commission médicale	6	Christine Le Pourcelet Talvard	2

Commission nager-forme-santé	6	Juliette Pumain	3
Commission natation estivale	7	Bernard Bodon	1
Commission transversale de haut niveau	8	Henri Wachter	2
Labellisation des clubs	6	Marie-Octavie Horter	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 mission³¹, 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

³¹ 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 vacant³²).

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

³² Sur le nombre de candidates se présentant au 1^{er} tour, 15 ont été élues. Celles qui auraient pu se présenter pour l'attribution du dernier siège au 2^{ème} 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 »)³³.

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 appliquer³⁴.

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

³³ 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).

³⁴ « Par dérogation aux dispositions de l'article 13 du décret du 16 août 1901 pris pour l'exécution de la loi du 1^{er} 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.³⁵

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.³⁶

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).

³⁵ 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.

³⁶ 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	- Statuts comportant certaines dispositions obligatoires - Règlement disciplinaire de la FFN - Règlement disciplinaire relatif à la lutte contre le dopage	AG du 20 avril 2013 AG du 5 avril 2014	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	
	- Règles techniques (L 131-16) - Règles relatives à l'organisation des manifestations ouvertes aux licenciés (L 131-16)	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^{er} 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 fédération³⁷, le taux réduit de pratique de la natation dans les ZUS³⁸ 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.³⁹

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^{ème} 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.⁴⁰

³⁷ Cf. infra le développement relatif à la féminisation.

³⁸ Cf. infra le développement relatif aux ZUS.

³⁹ Cf. infra le développement relatif aux licences.

⁴⁰ « 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.⁴¹ 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 finances⁴². 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).⁴³

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

⁴¹ 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.

⁴² 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.

⁴³ 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 rappelleront⁴⁴ 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 prioritaires⁴⁵ 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*].

⁴⁴ Cf. infra le développement sur les CTS.

⁴⁵ 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.⁴⁶

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 éponyme⁴⁷ et du PCP confié à la commission du développement territorial.⁴⁸

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*].

⁴⁶ Cf. infra le développement sur les CTS, notamment la partie sur leur suivi.

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

⁴⁸ 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*⁴⁹ / *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^{er} 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*⁵⁰*) ; liens utiles*⁵¹]. Au-delà du site internet,

⁴⁹ 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.

⁵⁰ 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 règle⁵² (messages du SG concernant le respect des dispositions de ses statuts et des statuts types applicables aux comités régionaux⁵³). 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.⁵⁴(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).

⁵¹ 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).

⁵² Cf. infra le développement sur la distance entre la fédération et ses organes déconcentrés.

⁵³ 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 ».

⁵⁴ 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 dos⁵⁵, 4^{ème} aux JO de Londres sur 100 m dos, a perçu au total environ 500 000*

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

€ sur l'année 2013⁵⁶ : 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 partenaires⁵⁷ : 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 « Workhout 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.⁵⁸

Hugues Duboscq, triple médaillé olympique⁵⁹, 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,⁶⁰ 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 modestes⁶¹, 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'étude⁶² « 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.

⁵⁶ Source : *Le Figaro Magazine*, 26 avril 2013.

⁵⁷ Source : *L'Equipe*, 27 mars 2014.

⁵⁸ Source : *L'Equipe*, 27 mars 2014.

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

⁶⁰ Au journal *L'Equipe*, 27 mars 2014.

⁶¹ Camille Lacourt a indiqué 15 000 €, cf. supra.

⁶² 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.⁶³

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 personnalisées⁶⁴.

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 indemnisations 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.

⁶³ 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".

⁶⁴ 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.⁶⁵

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'entraîneur⁶⁶ 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 forme⁶⁷.
- 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.

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

⁶⁶ Homme ou femme.

⁶⁷ 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 national⁶⁸ 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, EUSRL⁶⁹), 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 »⁷⁰

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 tenue son assemblée générale constitutive le 1^{er} décembre 2012. C'est une association loi 1901 déclarée (*Journal officiel* du 26 janvier 2013⁷¹) 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.

⁶⁸ 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.

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

⁷⁰ Cf. supra le développement sur la labellisation des clubs.

⁷¹ La LFP (football) est née en 1932, la LNB (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 FFN⁷² (*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,*⁷³ *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.⁷⁴

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

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.⁷⁶

⁷² 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 ».

⁷³ 11 membres.

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

⁷⁵ Composé de 5 membres.

⁷⁶ 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 Noiséens⁷⁷, 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 Angérien⁷⁸, 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 malheureux⁷⁹ 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 comptait⁸⁰ 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'étrangères⁸¹ : 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.⁸² 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.⁸³

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-polo⁸⁴, 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 arbitres⁸⁵, 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 président⁸⁶ 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

⁷⁷ Noisy-le-Sec.

⁷⁸ Saint-Jean-d'Angély.

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

⁸⁰ Ici aussi sur un effectif total de 13 poloïstes.

⁸¹ A tout le moins dans leurs effectifs initiaux.

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

⁸³ 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).

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

⁸⁵ 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€.

⁸⁶ 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 A⁸⁷. 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 Bodegas⁸⁸ 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,

⁸⁷ La LPWP a créé une commission « marketing, communication, partenariat ».

⁸⁸ 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^{ème} 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 sportifs⁸⁹

- *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*⁹⁰ :

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 GROSBOIS	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

⁸⁹ Hommes ou femmes.

⁹⁰ 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 commission⁹¹

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

⁹¹ 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 ⁹² 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'installation⁹³ 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 réunion⁹⁴, 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^{ème} réunion⁹⁵, 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 2011⁹⁶, la commission interfédérale des agents sportifs (CIAS) qui comprend un membre de chacune des commissions d'agents sportifs des fédérations. La CIAS participe

⁹² 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).

⁹³ 17 octobre 2014.

⁹⁴ 5 février 2005

⁹⁵ 18 mai 2010

⁹⁶ 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.⁹⁷

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 actuelle⁹⁸.

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,⁹⁹ 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 adjoints¹⁰⁰ au président de la FFN, après validation préalable par le directeur général, dans le prolongement des championnats du monde de Barcelone de 2013. L'élément 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

⁹⁷ Camille Scellier, déléguée aux agents sportifs, titulaire et Annabelle Kalicky, déléguée aux agents sportifs, suppléante.

⁹⁸ 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.

⁹⁹ Entré à la FFN en septembre 2006 en qualité d'assistant marketing.

¹⁰⁰ 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 plongeon, « Splash le grand plongeon » (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 », ¹⁰¹ « Ligne d'eau » ¹⁰² ainsi que le livre « *L'Odyssée de la natation* » ¹⁰³).

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^e édition), l'Open *Make up For Ever* (3^e édition), le meeting international de Nancy (4^e édition), la nuit de l'eau (6^e édition) et *Kidexpo* (2^e 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).

¹⁰¹ 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.

¹⁰² 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.

¹⁰³ 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 FFN¹⁰⁴ 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 €¹⁰⁵), 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*¹⁰⁶ ». 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*¹⁰⁷ », « *Huggies Little Swimmers*¹⁰⁸ ». 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* ».

¹⁰⁴ www.ffnatation.fr.

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

¹⁰⁶ 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.

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

¹⁰⁸ 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* »¹⁰⁹ alors que la FFN est sous contrat avec « TYR ».

¹⁰⁹ « *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 année¹¹⁰.

¹¹⁰ 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'exercice¹¹¹

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 aquatique¹¹². 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 pratiquants¹¹³ (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

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

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

¹¹³ 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

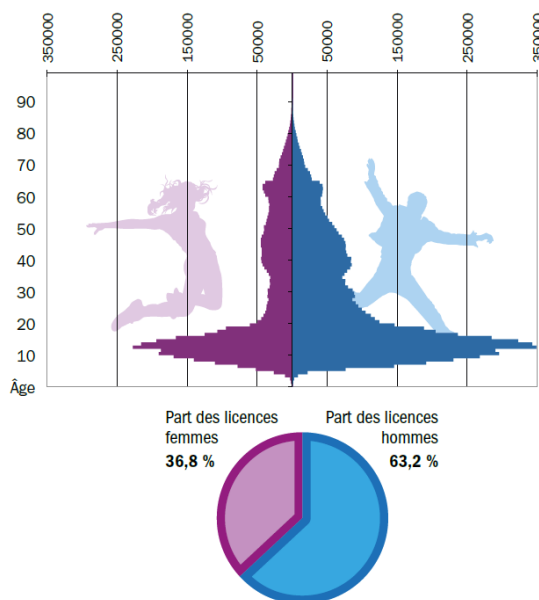
- *Tableau des évolutions des nombres de licences et de clubs de 1920 à 2012 (cf. page suivante)*

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

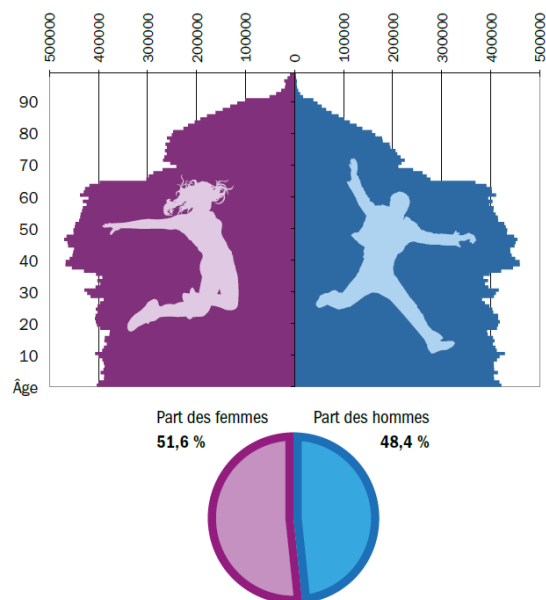
♦ Chiffres clé :

↳ **Licences au niveau national¹¹⁴**

Les 11 millions de licences traitées dans l'Atlas

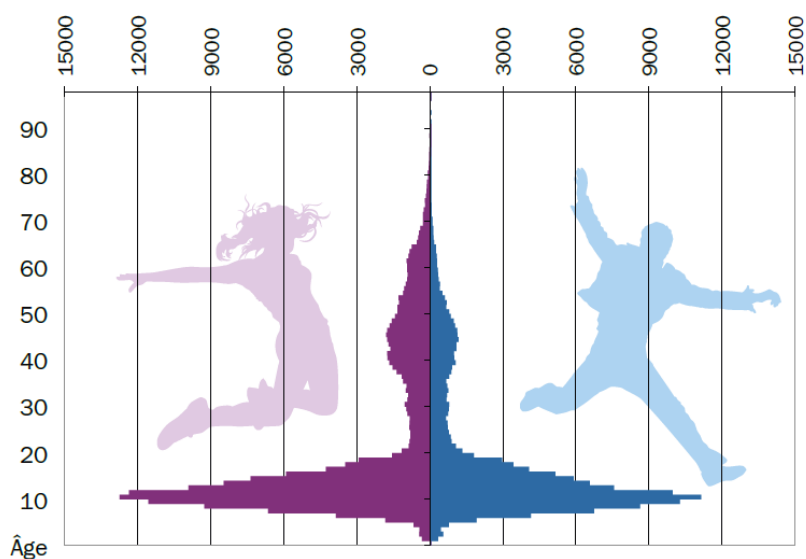


Population française au 1^{er} janvier 2012



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)**



¹¹⁴ 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'Escrime	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'Aikido 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 ASPTT	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^{ème} 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.

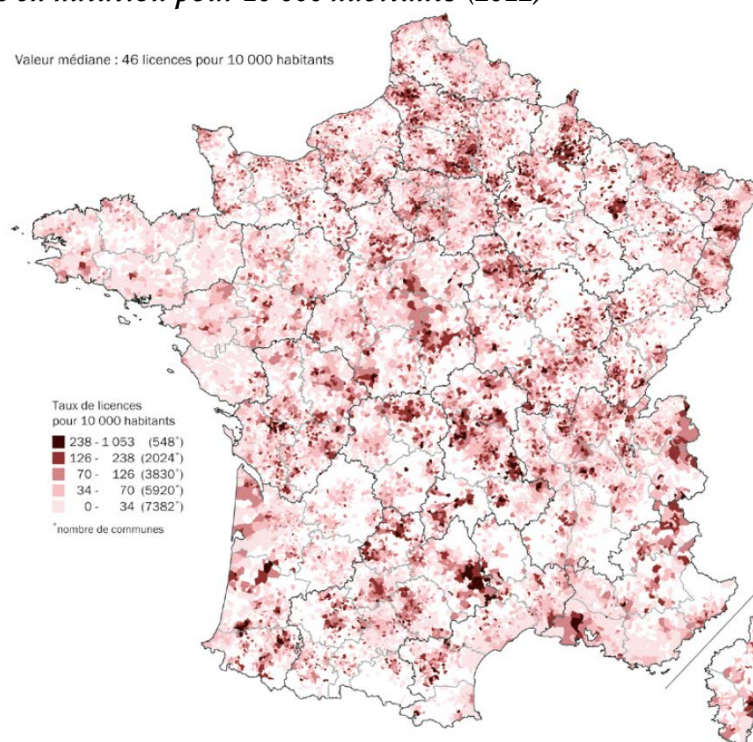
Par comparaison, à l'issue de la saison 2011/2012, 162 321 licences avaient été attribuées à des enfants et des jeunes âgés de 0 à 15 ans : rapporté au nombre total de licences (289 558), le nombre de 15 ans et moins conduit à un ratio légèrement supérieur à 54 %. Le nombre de 9 ans et moins est de 70 967 ; 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)¹¹⁵



¹¹⁵ 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 %	13,4 %
Fédération Sportive et Culturelle Maccabi	9,4 %	24,8 %	12,0 %
Fédération Française de Taekwondo et Disciplines Associées	9,4 %	8,7 %	9,2 %
Fédération Française de Football Américain	8,7 %	8,1 %	8,7 %
Union Nationale Sportive Léo Lagrange	6,8 %	6,5 %	6,6 %
Fédération Française de Football	6,2 %	4,5 %	6,1 %
Fédération Française de Baseball et Softball	6,2 %	5,6 %	6,1 %
Fédération Française du Sport Travailiste	6,4 %	4,7 %	5,8 %
Fédération Française Handisport	5,8 %	5,8 %	5,8 %
Union Nationale du Sport Scolaire	5,8 %	5,7 %	5,8 %
Union Nationale des Clubs Universitaires	5,4 %	5,2 %	5,3 %
Fédération Française de Savate, Boxe Française et Disciplines Associées	5,2 %	4,9 %	5,1 %
Fédération Française de Karaté et disciplines associées	5,2 %	4,6 %	5,0 %
Fédération Française de Sauvetage et de Secoursisme	4,9 %	4,7 %	4,8 %
Fédération Française du Sport Universitaire	4,7 %	5,1 %	4,8 %
Fédération Sportive des ASPTT	5,2 %	4,0 %	4,7 %
Fédération Française du Sport Adapté	4,9 %	4,2 %	4,7 %
Fédération Française des Sports de Glace	3,8 %	4,8 %	4,7 %
Fédération Française des Pêcheurs en Mer	4,2 %	7,4 %	4,5 %
Fédération Française de Billard	3,9 %	4,8 %	3,9 %

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

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

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

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^{ème} 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
Femmes	1 936	33 881	49 956	18 233	4 279	3 969
Hommes	2 115	33 035	41 398	17 745	4 583	3 513
Total	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
Femmes	4 493	6 025	8 652	8 101	6 340	4 956
Hommes	3 671	4 044	5 560	5 346	3 547	2 059
Total	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
Femmes	4 048	2 682	1 245	666	332	2
Hommes	1 432	882	423	228	181	0
Total	5 480	3 564	1 668	894	513	2
	Total					
Femmes	159 796	Source : recensement annuel des licences sportives (DJEPVA/MEOS)				
Hommes	129 762					
Total	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 000¹¹⁶. 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 613¹¹⁷ 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

¹¹⁶ 52 042.

¹¹⁷ 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) 2009-2012¹¹⁸, 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 2014-2017¹¹⁹ 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^{ème} rang des fédérations olympiques et au 11^{ème} 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)¹²⁰.

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

¹¹⁸ Copie jointe en [annexe 30](#).

¹¹⁹ Copie jointe en [annexe 32](#).

¹²⁰ 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.¹²¹

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 ¹²² 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

¹²¹ 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 %.

¹²² Cf. en partie 1.4, les développements relatifs à ces approches et ces actions.

FFN,¹²³ 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^{ème} 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 éclairants¹²⁴ : en Midi-Pyrénées, sur 60 clubs affiliés, le 10^{ème} 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^{ème} 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^{ème} 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/licenciés¹²⁵, 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 mission¹²⁶ 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
Total	1238	229	276	24	299	38	386	288
	 +11	 +7	 +2	 -1	 +21		 +10	 +20

¹²³ 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).

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

¹²⁵ Cf. supra.

¹²⁶ 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.¹²⁷

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 suivante¹²⁸ :

- **2013 / 2014 :**
 - o Tarif FFN :
 - 10 ans et + (plein) : 20.50 €
 - - de 10 ans (réduit) 12.30 €¹²⁹
 - 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 €

¹²⁷ Entretiens avec le trésorier général de la FFN, 31 mars 2014.

¹²⁸ Entretiens avec le secrétaire général de la FFN, 6 juin 2014.

¹²⁹ 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€.

- o Tarif FFN + CR pour les 10 ans et + :
 - le plus bas : 29.33 €
 - le plus haut : 38.25 €
- o Tarif FFN + CR pour les – de 10 ans :
 - le plus bas : 16.76 €
 - le plus haut : 23.50 €
- **2010 / 2011 :**
 - o Tarif FFN :
 - 10 ans et + (plein) : 18.60 €
 - - de 10 ans (réduit) : 11.25 €
 - o Tarif FFN + CR pour les 10 ans et + :
 - le plus bas : 26.60 €
 - le plus haut : 36.35 €
 - o Tarif FFN + CR pour les – de 10 ans :
 - le plus bas : 16.76 €
 - le plus haut : 22.50 €
- **2009 / 2010 :**
 - o Tarif FFN :
 - 10 ans et + (plein) : 18.25 €
 - - de 10 ans (réduit) 11.05 €
 - o Tarif FFN + CR pour les 10 ans et + :
 - le plus bas : 25.14 €
 - le plus haut : 35 €
 - o Tarif FFN + CR pour les – de 10 ans :
 - le plus bas : 16.50 €
 - le plus haut : 22 €
- **2008 / 2009 :**
 - o Tarif FFN :
 - 10 ans et + (plein) : 17.55 €
 - - de 10 ans (réduit) 11.05 €
 - o Tarif FFN + CR pour les 10 ans et + :
 - le plus bas : 25.74 €
 - le plus haut : 34.30 €
 - o 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/délégataires/ 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*¹³⁰

Le terme « natation » apparaît en France au **18^{ème} 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^{ème} arrondissement). Il s’agit en quelque sorte d’une préfiguration des piscines Deligny puis Joséphine Baker.

Au **19^{ème} 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 opportunités¹³¹ 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

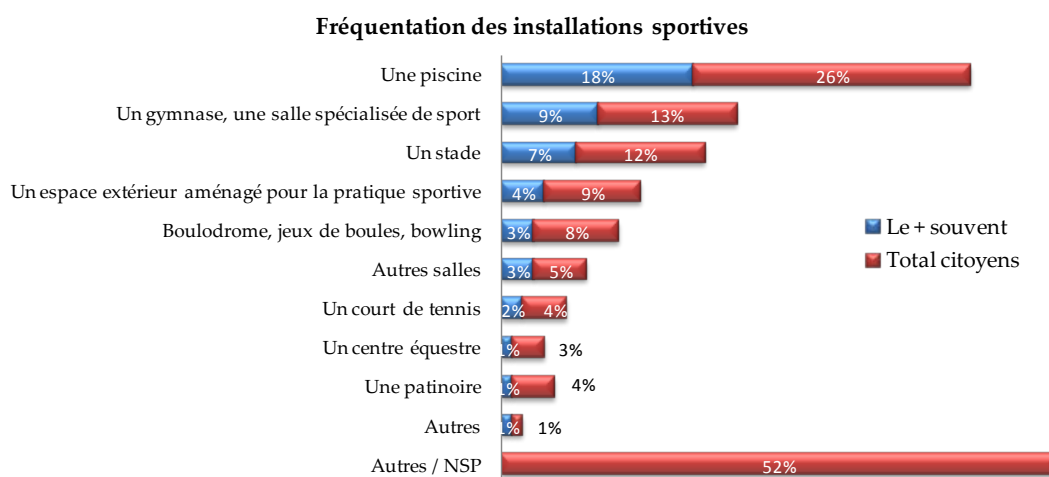
2.2.4.1 La piscine, un équipement de service public

La piscine est l’équipement sportif qui est tout à la fois le plus fréquenté¹³² 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.

¹³⁰ Cf. supra la présentation générale de la fédération.

¹³¹ Entendu ici au sens du terme anglais « opportunities ».

¹³² 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 piscines	
Fréquentation totale	23 millions
Pratiquants « natation »	17 à 18 millions
Pratiquants réguliers	4,5 à 5 millions
Associatifs	0,8 à 1 million
Scolaires	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.¹³³ 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 carencées¹³⁴;
- la création de bassins itinérants.

¹³³ Cf. supra la présentation générale de la fédération.

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

2.2.4.3 La piscine, enjeu territorial¹³⁵

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,¹³⁶ 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

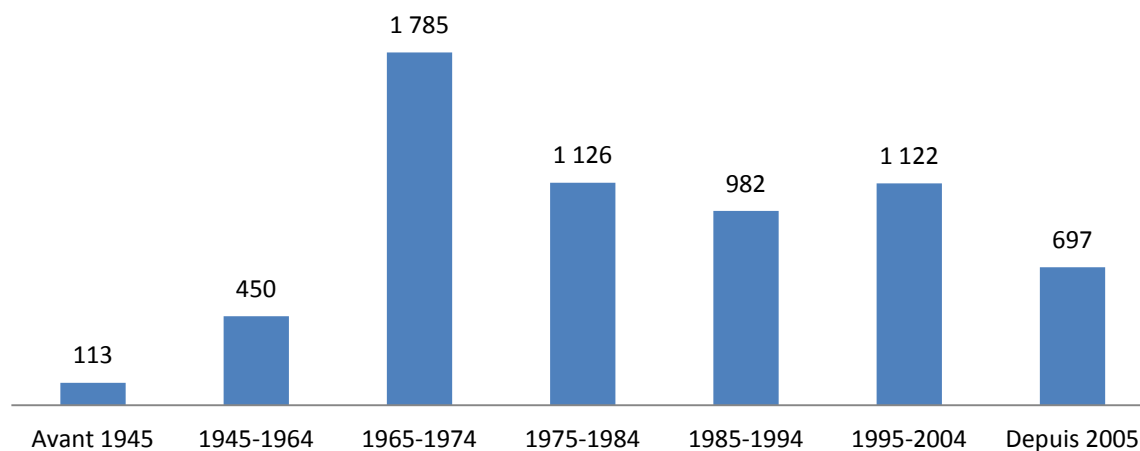
La moitié des bassins recensés par le ministère chargé des sports a 35 ans ou plus. Par ailleurs, au moment de leur conception, les questions liées à la maîtrise des consommations d'eau et d'énergie étaient plutôt secondaires, la priorité étant donnée au développement du nombre de bassins dans le but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

¹³⁵ 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^{ème} 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.

¹³⁶ 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 inégale¹³⁷

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 important¹³⁸.

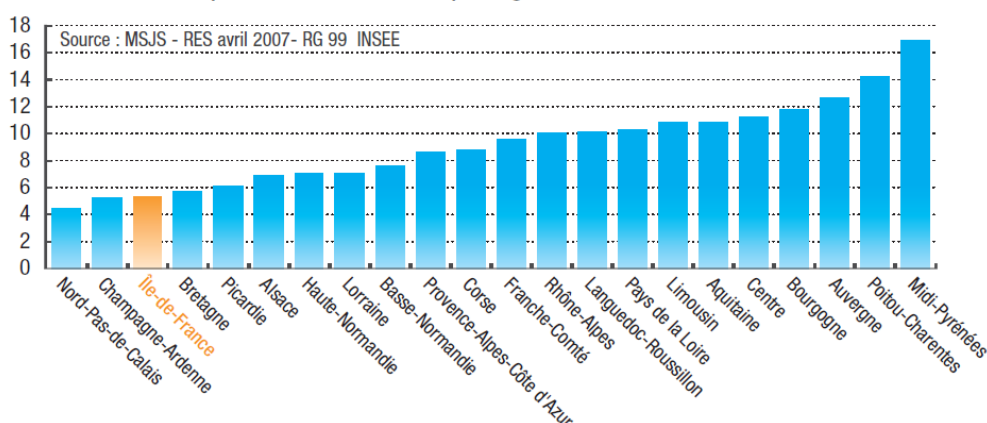
e) Régions dotées et régions en retard

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.

¹³⁷ Les dossiers de l'IRDS n°3, janvier 2008.

¹³⁸ 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	
Nb de communes et d'EPCI	1 757	39 %	2 161	48 %	510	11 %	93	22 %
Population 2011	956 400	1 %	17 478 331	27 %	21 026 842	33 %	24 545 717	38 %
Bassins aquatiques	135	2 %	2 494	38 %	2 128	33%	1 785	27 %

Source : Atlas des équipements sportifs français.

2.2.4.4 Gestion des piscines¹³⁹

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

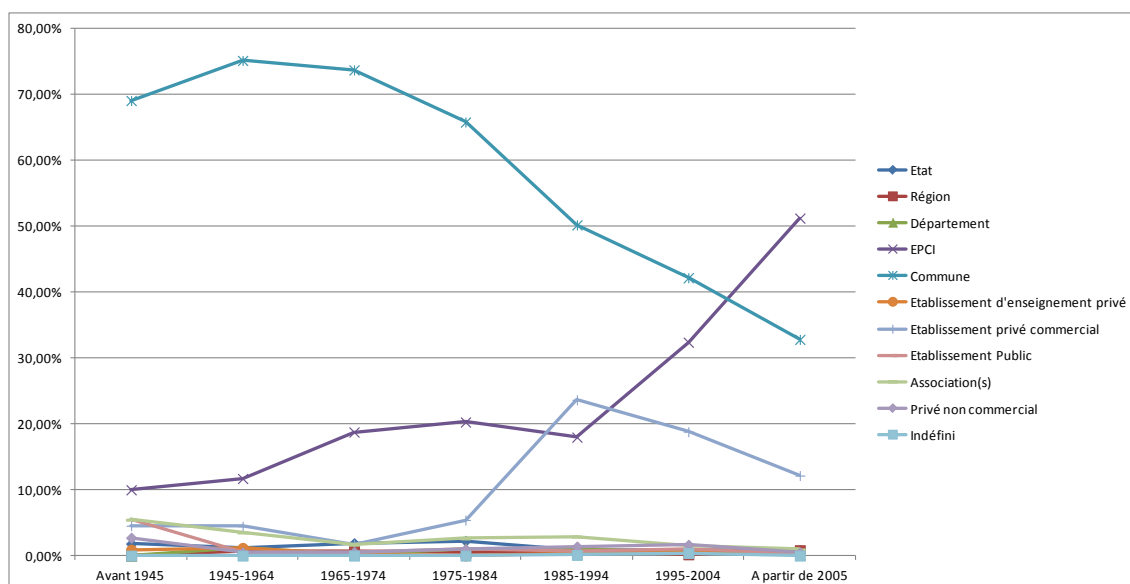
85,9 % des piscines recensées sont des piscines publiques (i.e. appartenant au secteur public), 14,9 % sont des piscines privées (appartenant au secteur privé), l'information n'étant pas connue pour moins de 1 % des piscines recensées.

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 %).

¹³⁹ 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

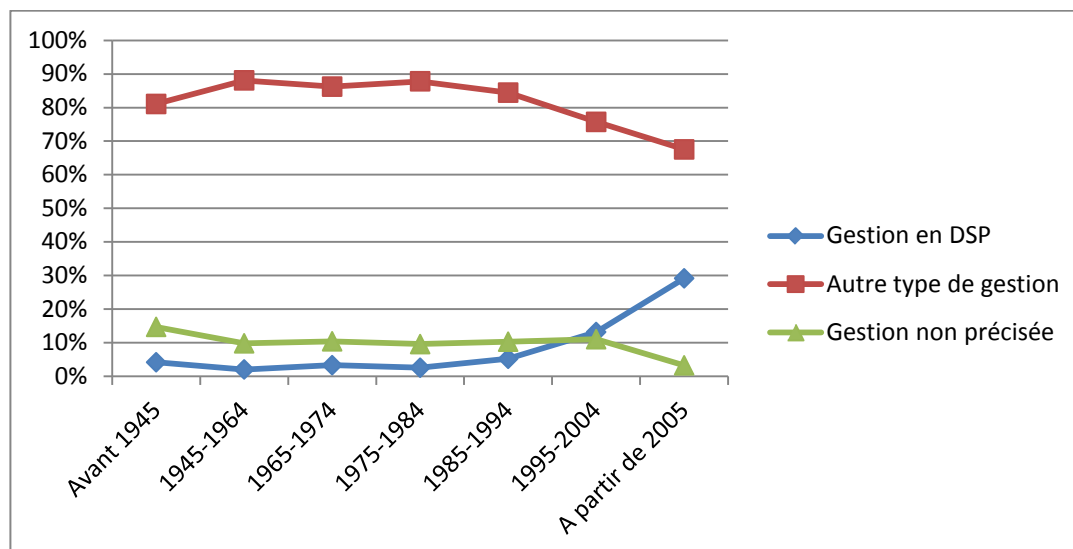
Les piscines mises en service avant 1975 sont quasiment toutes publiques : environ 90 % d'entre elles appartiennent à des communes (75 %) ou à des groupements de communes (15 %).

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*¹⁴⁰ » 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) ;

¹⁴⁰ Sollicités par la mission sur le sujet de la mesure exacte du nombre d'enfants ne sachant pas nager à l'entrée en 6^{ème}, 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 aide¹⁴¹. Les orientations 2014¹⁴² 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... ».¹⁴³

Subventions attribuées par le CNDS au titre des équipements

1) toutes enveloppes confondues¹⁴⁴ (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%
Total	6 019	660 107 478 €	383	126 047 866 €	19,1%	6,4%

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%
Total	1 646	410 679 588 €	196	102 601 000	25,0%	11,9%

¹⁴¹ 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.

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

¹⁴³ Réunion du 19 novembre 2013 du CA du CNDS.

¹⁴⁴ 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)¹⁴⁵ 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 plongeon¹⁴⁶ s'entraîneront au sein de cet équipement intégralement reconstruit, la fréquentation des nageurs de natation course et des poloïstes¹⁴⁷ reste posée.¹⁴⁸ 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 ».

¹⁴⁵ Alors institut national des sports (INS).

¹⁴⁶ 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).

¹⁴⁷ La natation synchronisée bénéficié d'ores et déjà d'un équipement dédié.

¹⁴⁸ 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)¹⁴⁹.

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).¹⁵⁰

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 équipements¹⁵¹) réalise, en règle générale tous les deux ans¹⁵², un ouvrage intitulé : « Fédération Française de Natation. Les piscines - Aide à la conception pour les maîtres d'ouvrage ».

La 6^{ème} édition (2014, 217 pages)¹⁵³ 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

¹⁴⁹ « Plan piscine : la FFN veut des équipements structurants », www.localtis.info, 1^{er} avril 2014.

¹⁵⁰ Source : département territoires et équipements.

¹⁵¹ 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.

¹⁵² 2003, 2005, 2007, 2010, 2012, 2014

¹⁵³ 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 réalisés¹⁵⁴ : Rhône-Alpes et Ile-de-France (2006)¹⁵⁵, 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 »¹⁵⁶ 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

¹⁵⁴ Source : idem note supra.

¹⁵⁵ La FFN a participé à l'élaboration de ce schéma.

¹⁵⁶ « 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 2005.¹⁵⁷

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'Ecole 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,¹⁵⁸ 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* »¹⁵⁹ 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 CMRRF¹⁶⁰ 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

¹⁵⁷ 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.

¹⁵⁸ Pour les entraînements mais pas pour les compétitions.

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

¹⁶⁰ 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^{ème} rang des structures sportives les plus subventionnées à ce titre (hors fédérations dites spécifiques : FFH et FFSA et hors CNOSF).¹⁶¹

A titre de comparaison, la fédération française de tennis est classée au 1er rang (429 708 €), la fédération de judo au 2^{ème} (329 288 €), celle d'équitation au 3^{ème} (212 280 €), celle de gymnastique au 4^{ème} (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.

¹⁶¹ Source : CNDS/Defidex/ 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^{ème} rang des fédérations sportives.¹⁶²

2.4 La féminisation

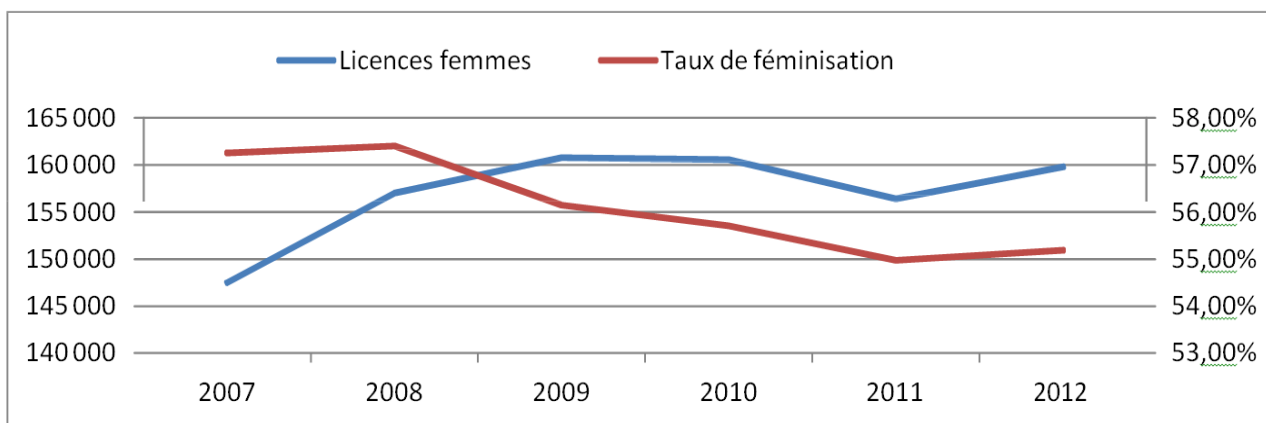
2.4.1 Licences féminines de la FFN

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'aquaforme¹⁶³.

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

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

¹⁶³ 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 4 322 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
Total	138 409	165 575	303 984	45,5	54,5

(source FFN)

b) analyse par tranches d'âge

Effectifs		Proportions	
Hommes	Femmes	Hommes	Femmes
Moins de 7 ans			
9 212	8 332	52,51	47,49
Avenir (7-9 ans)			
28 626	30 007	48,82	51,18
Poussin (10-11 ans)			
21 913	25 431	46,28	53,72
Benjamin (12-13 ans)			
16 116	19 348	45,44	54,56
Minimes (14-15 ans)			
12 371	13 620	47,6	52,4
Cadet (16-17 ans)			
8 566	8 413	50,45	49,55
Junior (18-20 ans)			
5 857	5 271	52,63	47,37
Senior (21 et +)			
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.¹⁶⁴
- 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,¹⁶⁵ 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 %.¹⁶⁶
- Comités départementaux : sur les 95, 23 sont présidés par des femmes, soit un taux de féminisation de 24 %.¹⁶⁷
- 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 %.

¹⁶⁴ 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*).

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

¹⁶⁶ 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).

¹⁶⁷ 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 %.¹⁶⁸
- 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),¹⁶⁹ 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 %.¹⁷⁰

2.4.4 Plan de féminisation de la FFN

La fédération a défini et adopté un plan de féminisation ¹⁷¹ 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.

¹⁶⁸ Les 8 DTN qui se sont succédé depuis 1962 sont tous des hommes.

¹⁶⁹ Site internet de la FFN, 9 avril 2014.

¹⁷⁰ Site internet de la FFN, 9 avril 2014.

¹⁷¹ 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 conduites¹⁷².

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^{er} février 2014, date de retour fixée par ce dernier¹⁷³. 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.

¹⁷² 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".

¹⁷³ 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 nageurs 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 FFN¹⁷⁴ 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 nationales¹⁷⁵ [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

¹⁷⁴ 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.

¹⁷⁵ 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 minimes* » 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 clubs¹⁷⁶. [*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*¹⁷⁷.]
- 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* »¹⁷⁸, 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 étapes¹⁷⁹.
- 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^{ème} 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 notée¹⁸⁰. 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^{er} février), Amiens (du 13 au 15 février), Marseille (du 13 au 15 mars) et Nancy (du 22 au 24 mai).

¹⁷⁶ A la fin de la saison 2012/2013, la FFN comptait 1 308 clubs

¹⁷⁷ Site internet de la FFN http://www.ffnatation.fr/webffn:nat_classements.php?idact=nat&go=cnc

¹⁷⁸ 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.

¹⁷⁹ Source : site internet de la FFN 8 juin 2014.

¹⁸⁰ 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-Santé¹⁸¹ ;
- 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)¹⁸² 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.

¹⁸¹ Exemple : « nagez-forme-santé ».

¹⁸² Francis Luyce, président de la FFN, est le président en exercice du CIAA.

La FFN délivre par ailleurs un « agrément ENF »¹⁸³ 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.

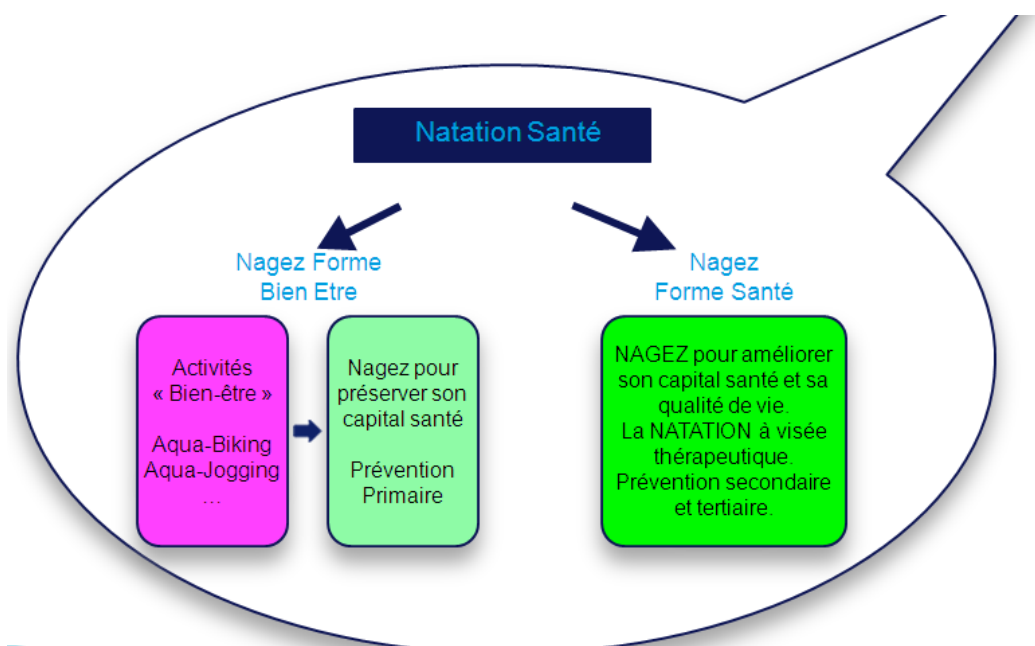
2.5.2.3 La « natation santé »

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 »¹⁸⁴, 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).

¹⁸³ Le tarif (annuel, été) a été fixé à 32€ (AG Millau, 5 avril 2014).

¹⁸⁴ 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 ».¹⁸⁵

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 2012/2013.¹⁸⁶

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

¹⁸⁵ Présidée actuellement par Juliette Pumain, membre du comité directeur de la FFN, membre du bureau du comité régional d'Auvergne.

¹⁸⁶ 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 2012.¹⁸⁷

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.¹⁸⁸

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

¹⁸⁷ Source : FFN « *Bilan de l'Olympiade 2012* ».

¹⁸⁸ 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 ¹⁸⁹ », « Nuit de l'eau » ¹⁹⁰ 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. ¹⁹¹

¹⁸⁹ 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.

¹⁹⁰ La 7^{ème} 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).

¹⁹¹ 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 CNDP 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 FFN¹⁹², 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 – 3 mars 2014).

¹⁹² 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^{ème} 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 €¹⁹³. Le coût cumulé (2008/2013) de ce dispositif¹⁹⁴ s'établit à 1 329 656 €¹⁹⁵, 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).¹⁹⁶

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.¹⁹⁷

Préconisation 12 : Accroître le nombre de clubs affiliés proposant des activités dans le cadre de l'opération « savoir nager ».

¹⁹³ 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 €).

¹⁹⁴ Source : ministère chargé des sports. Réunion du « COPIL Natation », 4 décembre 2013.

¹⁹⁵ Hors coûts des supports de communication produits et mis à disposition par le ministère (12 000 € en 2013).

¹⁹⁶ Il conviendrait en outre d'évaluer avec précision les coûts de mobilisation d'installations aquatiques.

¹⁹⁷ 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^{ème} 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^{ème} 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^{ème} 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^{ème} 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 nations¹⁹⁸ :

↳ Tableau des médailles : comme rappelé supra, la France est très bien classée :

- 5^{ème} aux championnats du monde de 2011 derrière les USA, la Chine, le Brésil et l'Australie ;
- 3^{ème} aux jeux olympiques de 2012 (Londres) derrière les USA et la Chine ;
- 3^{ème} aux championnats du monde de 2013 derrière les USA et la Chine.

↳ Trophée des nations : la France occupe la 6^{ème} 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^{ème} rang mondial.

Les succès remportés constituent autant de résultats tangibles du soutien apporté par la FFN à la discipline natation course¹⁹⁹, 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 2008²⁰⁰, 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.*²⁰¹

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 sportives²⁰². La mise en regard de la 3^{ème} place mondiale chez les seniors et de la 27^{ème} chez les juniors suscite des interrogations.

¹⁹⁸ 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^{ème}).

¹⁹⁹ 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^{er} sport français, 1^{ère} nation européenne et 3^{ème} nation mondiale en natation (course) à l'occasion des JO ».

²⁰⁰ Auparavant DTN/A et directeur des équipes de France auprès de J-P Cléménçon, DTN.

²⁰¹ 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.

²⁰² 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 sports²⁰³ 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... ».*²⁰⁴

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 ».*

²⁰³ Lettre du 1^{er} juillet 2013 cosignée du président de la FFN et du DTN. Cf. [annexe 13](#).

²⁰⁴ 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 Auguin²⁰⁵ 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

²⁰⁵ Ancien entraîneur d'Alain Bernard.

« experts »²⁰⁶, assistés de 12 entraîneurs « en devenir » retenus parmi les entraîneurs des nageuses et/ou nageurs sélectionnés pour ces stages.

Les deux premiers stages²⁰⁷, filles (17 ans et moins) et garçons (19 ans et moins) séparés, ont eu lieu à Mulhouse du 21 avril au 3 mai²⁰⁸. 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.

²⁰⁶ 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.

²⁰⁷ Coordonnés par Denis Auguin.

²⁰⁸ 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 2014,²⁰⁹ 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 »²¹⁰. 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

²⁰⁹ 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).

²¹⁰ 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.²¹¹

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 signé²¹² des « *contrats de préparation olympique* » avec 6 clubs : Amiens, Antibes, Marseille, Mulhouse, Nice²¹³ 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.

²¹¹ Cf. [annexe 10](#) sur les quotas et sportifs inscrits sur les listes ministérielles.

²¹² 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).

²¹³ 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).²¹⁴

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.*²¹⁵

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.

²¹⁴ Cf. en [annexe 12](#) la convention signée au titre du « pôle France natation course » dont le support juridique est assuré par le CN Marseille.

²¹⁵ 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 décision²¹⁶ d'autoriser les CTS à entraîner au sein des structures labellisées, inscrites dans le PES de la FFN (en rupture avec la « doctrine Fauquet »²¹⁷ qui avait posé le principe d'interdiction d'entraînement (en vis-à-vis) de nageurs par les CTS.

La très récente annonce²¹⁸ 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,²¹⁹ 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,²²⁰ 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 Catégorie		Catégorie						Partenaire	Total général
Discipline	Sexe	Elite	Sénior	Jeune	Reconversion	Espoirs	d entraînement		
Natation course	F	9	12	41	1	149	10	222	
	M	16	15	34	1	218	9	293	
Total Natation course		25	27	75	2	367	19	515	
Natation en eau libre	F	1	2	2		7		12	
	M	1	6	2	2	3		14	
Total Natation en eau libre		2	8	4	2	10		26	
Natation synchronisée	F	14	3	14		63	5	99	
Total Natation synchronisée		14	3	14		63	5	99	
Plongeon	F	2	3	5		7		17	
	M	2	2	5		2	2	13	
Total Plongeon		4	5	10		9	2	30	
Water-polo	F		12	1		8		21	
	M		11	25		38		74	
Total Water-polo			23	26		46		95	
Total général		45	66	129	4	495	26	765	

²¹⁶ Annoncée par ses soins à l'occasion du congrès des régions des 16 et 17 novembre 2014 à Pantin.

²¹⁷ L. Horter, entretien avec la mission, 21 mars 2014.

²¹⁸ L'Equipe du 12 juillet 2014.

²¹⁹ Voir notamment les articles parus dans L'Equipe des 12 et 13 juillet 2014.

²²⁰ 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 »²²¹ 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^{er} 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.

²²¹ 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 »²²² 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.

²²² 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
Total	38	38	39	39	39

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
Total	22		3	5	6	39

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 niveau²²³

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 » ;²²⁴*
- le très délicat passage de témoin, qui reste d'ailleurs encore à opérer, entre Philippe Dumoulin et son successeur.²²⁵*

²²³ Hommes et femmes.

²²⁴ 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)²²⁶

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 2012²²⁷ à 82 205 € en 2013, soit 7 fois plus²²⁸.

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,²²⁹ 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.²³⁰

²²⁵ 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.

²²⁶ 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.

²²⁷ Très inférieur au montant de 2011 (35 129€).

²²⁸ 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 €).

²²⁹ Courriel du 25 juin 2014 adressé à la mission.

²³⁰ 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 renouvelées (cf. courriel du 25 juin 2014 cité supra).²³¹

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.

²³¹ 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'hébété 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 mission²³² qu'il mettait à profit le réseau de partenaires de la fédération afin de voir le meilleur plongeur français actuel, Matthieu Rosset²³³, titulaire d'un BTS d'horticulture, bénéficier d'une CIP/CAE et qu'il s'impliquait personnellement dans les négociations en cours avec l'entreprise concernée.²³⁴

Mais le nombre de CIP/CAE signées par des nageuses et des nageurs licenciés à la FFN reste faible en valeur absolue. Il est actuellement²³⁵ 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)²³⁶. Elle a en conséquence croisé les informations disponibles

²³² Entretien du 20 mars 2014.

²³³ Deux médailles d'or à 3 mètres en individuel et en équipe mixte avec Audrey Labeau, lors des C.E. de 2012

²³⁴ 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...

²³⁵ Au 18 juin 2014.

²³⁶ 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.²³⁷

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 »

²³⁷ 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 ^{ème} 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 ²³⁸ . 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

²³⁸ 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 Havre²³⁹ 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).

²³⁹ 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					
	2009	2010	2011	2012	2013	Evolution 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 %
Fédérations de HN	179	191	170	179	160	-10,6 %
TOTAL	698	761	749	756	649	-14,2 %

- Le classement (« ranking ») 2013 des fédérations établi par la direction des sports du ministère²⁴⁰ place la FFN aux :
 - 22^{ème} rang pour le nombre total de CIP-CAE (ranking 1) ;
 - 17^{ème} rang pour le financement des CIP-CAE déconcentrées par les fédérations (ranking 2) ;
 - 33^{ème} 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).²⁴¹

²⁴⁰ Source : MS/DS « Bilan des CIP-CAE 2013 »

²⁴¹ Les fédérations n'ayant aucun SHN en CIP-CAE en 2013 n'ont pas été intégrées au classement.

Fédérations ¹	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/leuses 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 toute 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-type²⁴² 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

²⁴² 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)²⁴³. 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 locales²⁴⁴ ;*

²⁴³ 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).

²⁴⁴ 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.²⁴⁵

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)²⁴⁶.

A titre de comparaison :

- *pour le **judo** : 1 médecin fédéral national + 1 médecin coordonnateur du SMR non rémunérés, 1 médecin des équipes de France rémunéré, 15 médecins rémunérés pour la surveillance de*

²⁴⁵ 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.

²⁴⁶ 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 coordonnateur²⁴⁷, la secrétaire médicale ainsi que sur le recours à une plateforme web de traitement des données médicales du SMR (« Team live santé »).

²⁴⁷ 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
2009	328	547	60	18 %	127	23 %
2010	291	440	110	38 %	178	40,4 %
2011	217	481	128	59 %	280	58,2 %
2012	217	547	173	80 %	440	80,4 %
2013	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 domaine²⁴⁸. 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 athlètes²⁴⁹ (1 877 par l'AFLD et 490²⁵⁰ par la FFN) ;
- 68 ont abouti à des procédures disciplinaires dont 18 concernaient des athlètes inscrits sur listes ministérielles élite, seniors et jeunes ;

²⁴⁸ Cf. [annexe 19](#) relative au CR de son audition devant la commission.

²⁴⁹ Prélèvements d'échantillons biologiques (recueil d'urines, prélèvements sanguins ou de phanères) analysés par le laboratoire de Châtenay-Malabry, seul accrédité actuellement.

²⁵⁰ 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 fois²⁵¹ ;
- produits détectés dans certains prélèvements : cannabis, corticoïdes, Heptaminol (stimulant), beta2agoniste, stéroïdes anabolisants ;
- sanctions prononcées en 1^{ère} et 2^{ème} 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 ;

²⁵¹ 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 attention²⁵².

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.²⁵³

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^{ème} rang (78 758 €), la fédération de judo au 5^{ème} (78 180 €) et celle de boxe au 10^{ème} (36 760 €). Pour mémoire, la fédération classée 20^{ème} 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 CNDS²⁵⁴ montrent que ceux-ci n'ont perçu aucune subvention pour ce type d'actions en 2010, 2011, 2012 et 2013.

²⁵² Courriel du DG de la FFN du 18 juin 2014.

²⁵³ 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.

²⁵⁴ 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.*²⁵⁵

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 domaine²⁵⁶, 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).

²⁵⁵ 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.

²⁵⁶ 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 publique²⁵⁷. 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 personnes²⁵⁸ 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.

²⁵⁷ 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.

²⁵⁸ 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.²⁵⁹

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 phase²⁶⁰. 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) :

²⁵⁹ 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.

²⁶⁰ 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.

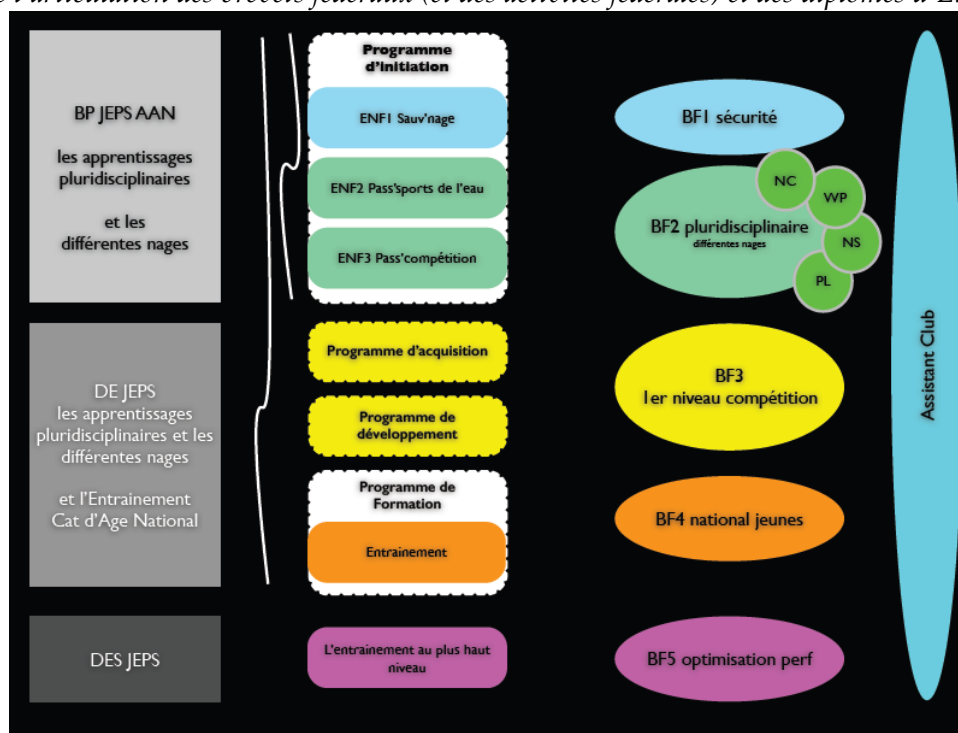
Face à la complexité de l'articulation des dispositifs ainsi que des stratégies d'acteurs, le ministère chargé des sports a créé un comité de pilotage des activités de la natation²⁶¹ dont il assure l'animation.

²⁶¹ 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 formation²⁶² 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

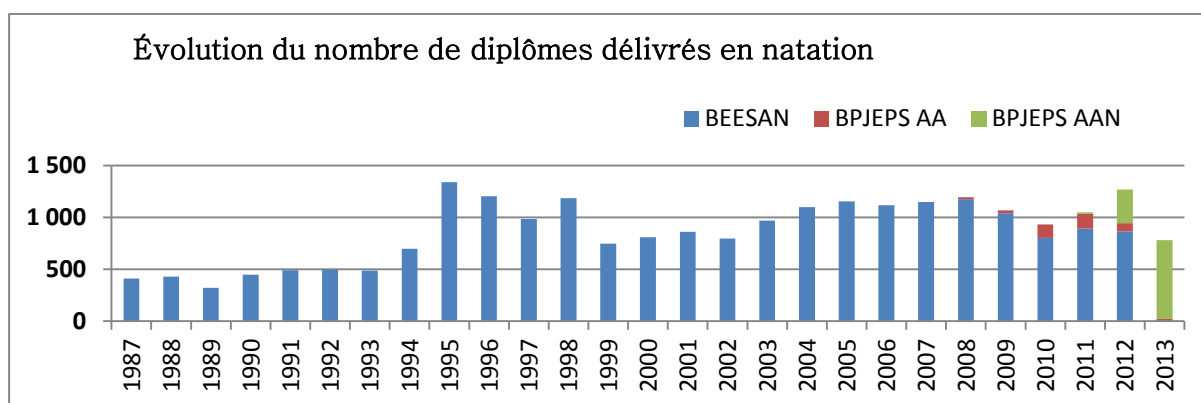
²⁶² Cf. la « note technique stratégie de formation de la FFN (mars 2014) » en [annexe 21](#).

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^{263 264}.

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.

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.²⁶⁵

²⁶³ 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.

²⁶⁴ 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.

²⁶⁵ 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^{ème} 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^{ème} degré.

Données nationales

	BP AA	BP AAN	BEESAN	DE	DES	TOTAL
2009	22	0	1037	0	0	1059
2010	131	0	832	0	0	963
2011	141	16	924	4	0	1085
2012	81	322	888	10	0	1301
2013	0	759	6	88	6	859
TOTAUX	375	1097	3687	102	6	5267

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.²⁶⁶

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.

²⁶⁶ 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.²⁶⁷ 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.²⁶⁸

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 FFN²⁶⁹ 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.²⁷⁰

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.²⁷¹

²⁶⁷ 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](#).

²⁶⁸ Cf. [annexe 23](#).

²⁶⁹ Réunion du « COPIL natation » du 16 mai 2014.

²⁷⁰ Francis Luyce, entretien avec la mission, 20 mars 2014.

²⁷¹ 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 (ANDIIS), 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 »).

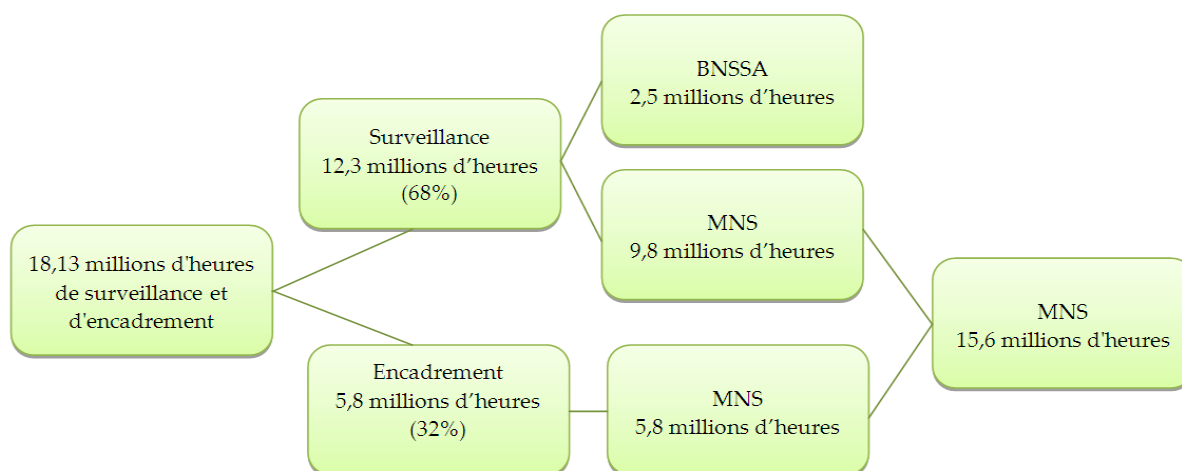
Les échanges portent en conséquence sur la définition d'une activité aquatique (critères objectifs à retenir pour la caractériser en regard de la finalité sécurité des pratiquants et des tiers : volume d'eau, profondeur, courant ?) ainsi que sur les qualifications requises pour l'encadrement de ces activités. 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).²⁷²

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
Emplois CNDS (part territoriale)	121	846 315 €	125	842 490 €	107	794 482 €
Aides ponctuelles (part territoriale)	/	65 410 €	/	92 295 €	/	65 985 €
% Part territoriale totale	0,7%		0,7%		0,7%	
Emplois Sportifs Qualifiés (Part nationale)	1	12 000 €	0	0 €	0	0 €
Total	122	923 725 €	125	934 785 €	107	860 467 €

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.²⁷³

²⁷² 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.

²⁷³ 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 : ²⁷⁴

- 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) ;²⁷⁵
- 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.²⁷⁶

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		
SOUS TOTAUX	39	13	20	11	
TOTAL GENERAL	83				

Source FFN/ DTN juin 2014

²⁷⁴ Note d'opportunité du 27 mai 2013 concernant la stratégie de professionnalisation de la FFN, cf. [annexe 27](#).

²⁷⁵ Fiche projet « Le déploiement du projet fédéral dans les territoires et l'accompagnement des acteurs fédéraux » cf. [annexe 28](#).

²⁷⁶ 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).²⁷⁷ 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 coordonnateur²⁷⁸). 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,²⁷⁹ 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).

²⁷⁷ Lors de son AG à Rouen en mars 2004, la FFN a approuvé le texte fondateur de ce dispositif.

²⁷⁸ Exception faite, à l'heure actuelle, des régions Centre, Franche-Comté, Midi-Pyrénées, Picardie, Provence (site internet FFN 10 avril 2014).

²⁷⁹ 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 %)²⁸⁰ 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).²⁸¹

- 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* ».²⁸²

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

²⁸⁰ 173.500 € pour les locaux et 244.000 € pour les salaires.

²⁸¹ Convention industrielle de formation par la recherche.

²⁸² 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'INSEP²⁸³ 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 emplois²⁸⁴) de ce dispositif de financement pour des stagiaires doctorants²⁸⁵. 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).

²⁸³ 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.

²⁸⁴ Ceux de Frédéric Puel (de 2006 à 2010) et de Djamel Benarab (de 2014 à 2017).

²⁸⁵ 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 Hellard²⁸⁶, 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)²⁸⁷. 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.²⁸⁸

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.

²⁸⁶ « Révision du PES 2013/2017 », mise à jour au 2 octobre 2013.

²⁸⁷ Inspiré du chariot existant à l'Australian Institute of Sports (AIS) de Canberra (Australie).

²⁸⁸ 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.²⁸⁹

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.

²⁸⁹ 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
Total des produits	12 007 856	12 855 199	14 100 703	13 500 994
Total des produits d'exploitation	11 820 097	12 577 073	13 887 407	12 840 247
dont				
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
Recettes des compétitions/événements				
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
Aide globale de l'État (hors valorisation des CTS)	3 669 508 €	3 745 228 €	3 817 089 €	3 537 526 €
1 – Soutien	30,56 %	29,13 %	27,07 %	26,20 %
2 – ICTS				
(ICTS +Charges)	113 044 €	104 223 €	99 260 €	102 970 €
3 – Aides personnalisées	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
Total des charges	11 859 761	12 811 215	13 880 524	13 210 792
Total des charges d'exploitation	11 580 891	12 635 179	13 509 239	12 833 182
dont				
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 ²⁹⁰	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) ²⁹¹	- 95 127	- 50 056	17 752	488 408
Taux de solidité financière ²⁹²	25 %	25 %	25 %	27 %
Taux de soutien de l'État ²⁹³	31 %	29 %	27 %	26 %
Taux de dépendance ²⁹⁴	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 €).

²⁹⁰ Fonds de roulement = (fonds associatifs + dettes long terme) - immobilisations

²⁹¹ 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.

²⁹² Taux de solidité financière = montants des fonds associatifs / total du bilan

²⁹³ Taux de soutien = montant CO / budget fédéral

²⁹⁴ 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^{ème} et 18^{ème} étages) d'une surface totale de 1 628 m² 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 2008,²⁹⁵ 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.²⁹⁶

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

²⁹⁵ 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.

²⁹⁶ 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^{ème} édition de l'Open *Make up for ever* de natation synchronisée à Montreuil, signée le 8 mars 2013, celle de la 7^{ème} 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^{er} mars 2013.²⁹⁷

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).

²⁹⁷ 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 ^{ème} 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^{ème} rang des bénéficiaires ce qui constitue pour la fédération et pour le développement de la natation un résultat satisfaisant. ²⁹⁸

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
Indice de structuration territoriale	1,134	1,041	1,037	1,090

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.

²⁹⁸ La FFN est classée derrière le tennis (3^{ème} avec 7,33 M€), le judo (6^{ème} avec 5,09 M€), la gymnastique (7^{ème} avec 4,52 M€) et l'athlétisme (8^{ème} 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 CNDP 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	- 31 774 €	-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	- 5 949 €	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	- 17 500 €	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%
TOTAL	3 901 027 €	803	3 960 062 €	800	3 858 932 €	791	130 253 454 €	32714	- 42 095 €	-12	2,96 %

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 CNDP 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%
TOTAL	3 901 027 €	3 960 062 €	3 858 932 €	100,00 %	130 253 454 €	100,00 %

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%
TOTAL	3 901 027	3 960 062	3 858 932	100,00 %	130 253 454	100,00%

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%
TOTAL	3 901 027	3 960 062	3 858 932	100,00 %	130 253 454	100,00%

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%
TOTAL	3 901 027	3 960 062	3 858 932	100,00 %	130 253 454	100,00%

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%
TOTAL	3 901 027 €	3 960 062 €	3 858 932 €	100,00%	130 253 454 €	100,00%

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 ²⁹⁹ qu'il estimait que seule la fonction de président justifiait d'être rémunérée par la FFN.³⁰⁰

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 €
Total CO	3 745 228 €	3 817 089 €	3 537 526 €	3 557 726 €

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

²⁹⁹ Entretien du 20 mars 2014.

³⁰⁰ 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) 2009-2012³⁰¹, une nouvelle convention d'objectifs (CO) a été signée le 27 mars 2013 entre le ministère et la FFN pour la seule année 2013.³⁰²

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 2009³⁰³ ;*
- *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 ;³⁰⁴*
- *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 personnalisées³⁰⁵ 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

³⁰¹ Cf. [annexe 30](#)

³⁰² Cf. [annexe 31](#)

³⁰³ 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.

³⁰⁴ Il s'agissait évidemment du développement des actions concernant ces domaines.

³⁰⁵ 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.³⁰⁶

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

³⁰⁶ 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.³⁰⁷

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 €
Total aide État	13 341 142 €	13 222 255 €	13 557 151 €	12 836 458 €

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.

³⁰⁷ 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 CNDP 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
Objectifs action 1			
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
Objectif action 2			
Rang de la France	3	6	6
Objectifs action 3			
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 PES)		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" délivrées		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			
Etre 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
Etre 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
Etre 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) :³⁰⁸

	Clubs « annuels »	Clubs « d'été »
Affiliation	145€	75€
Agrément ENF	32€	32€
Cotisation assurance	16€	16€
informatisation	60€	30€
Annuaire fédéral	23€	23€
Communication interne	111€	111€
Total	387€	287€
Frais de gestion pour affiliation hors période	92€	92€
Total	479€	379€

³⁰⁸ 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 ^{er} 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 ³⁰⁹	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

³⁰⁹ 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
COCOUC	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 ³¹⁰	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

³¹⁰ 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
RIBAUT	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^{er} 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 Cémonçon (1994-2001), Claude Fauquet (2001-2008), Christian Donzé (2009-2012) et Lionel Horter, actuellement en fonction depuis le 1^{er} mars 2013, date de sa nomination officielle.

Lionel Horter est né le 25 juillet 1965 à Mulhouse. Ancien nageur de haut-niveau spécialiste du papillon³¹¹, il s'est reconverti et spécialisé à partir de 1987, à 22 ans, dans l'entraînement.³¹² 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.³¹³

Son frère, Franck Horter, également ancien nageur de haut niveau,³¹⁴ est aujourd'hui directeur Europe de la société « TYR SPORT Inc ».³¹⁵

³¹¹ 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.

³¹² Il est titulaire des BEES premier et deuxième degrés (1989).

³¹³ Elle a démissionné de ses fonctions de vice-présidente de la FFN à la nomination de son fils Lionel comme DTN en 2013.

³¹⁴ Sélectionné pour les JO de Barcelone (1992).

³¹⁵ 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,³¹⁶ 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 vendredis³¹⁷ (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]

³¹⁶ Cf. article dans Sport Plus du 27 mars 2014 : « Lionel Horter, le DTN de province ».

³¹⁷ 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]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

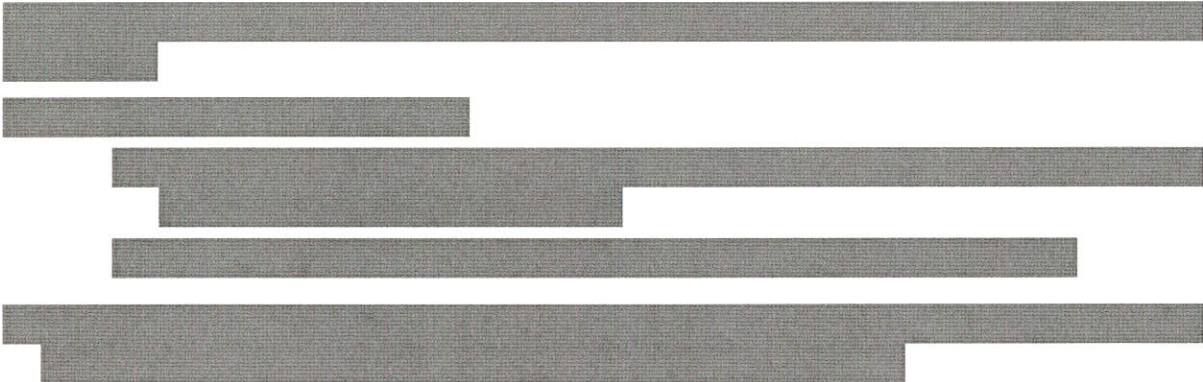
[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

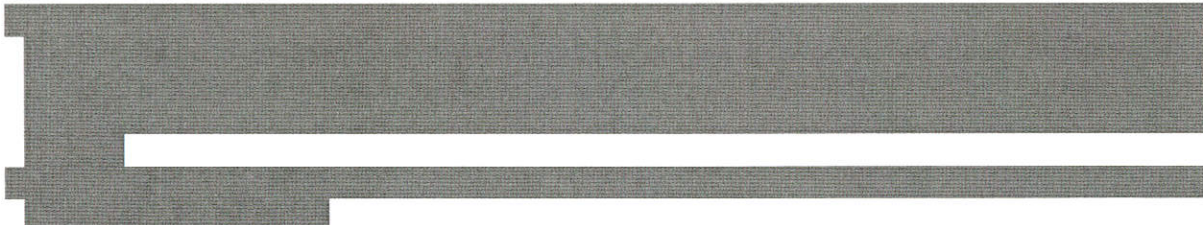


3.3.1.2 Constats et enseignements sur la fonction de DTN de la FFN

De 1962 à 2008, le temps de fonction moyen d'un DTN a été d'un peu plus de 7 ans³²¹. 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.³²² 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^{ème} 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).



³²¹ 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).

³²² 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.*³²³

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,³²⁴ 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 natation³²⁵, d'autre part de travailler avec un cadre qui connaît très bien les élus fédéraux.³²⁶ La fédération a en outre le souci de privilégier dans cette fonction l'expérience pratique plus que l'aspect « technocratique »³²⁷ et de revenir aux fondamentaux que sont l'entraînement et la relation directe entraîneur/entraîné.³²⁸

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 centaine³²⁹ permettait cette similitude des organisations dont les CTR et les CTD constituaient les courroies de transmission privilégiées. Par ailleurs, ces personnels avaient

³²³ 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).

³²⁴ Ayant souvent effectué leur formation à l'ENSEPS, prédécesseur de l'INS/INSEP

³²⁵ 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... »

³²⁶ 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... ».

³²⁷ 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... ».

³²⁸ Retrouvant ici le schéma qu'avait connu la FFN (et ses présidents) avec ses deux premiers DTN.

³²⁹ 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.³³⁰

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.³³¹

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.

³³⁰ 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).

³³¹ 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.³³²

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).³³³ ³³⁴ 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.³³⁵ 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.³³⁶

Quatre des candidats étaient fonctionnaires (T. Boulonois, CTR, P. Cassagne³³⁷, P. Deléaval, Ph. Dumoulin) et un était agent contractuel (L. Horter). C'est lui qui a été retenu par F. Luyce

³³² 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...* ».

³³³ 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.

³³⁴ 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* ».

³³⁵ 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.

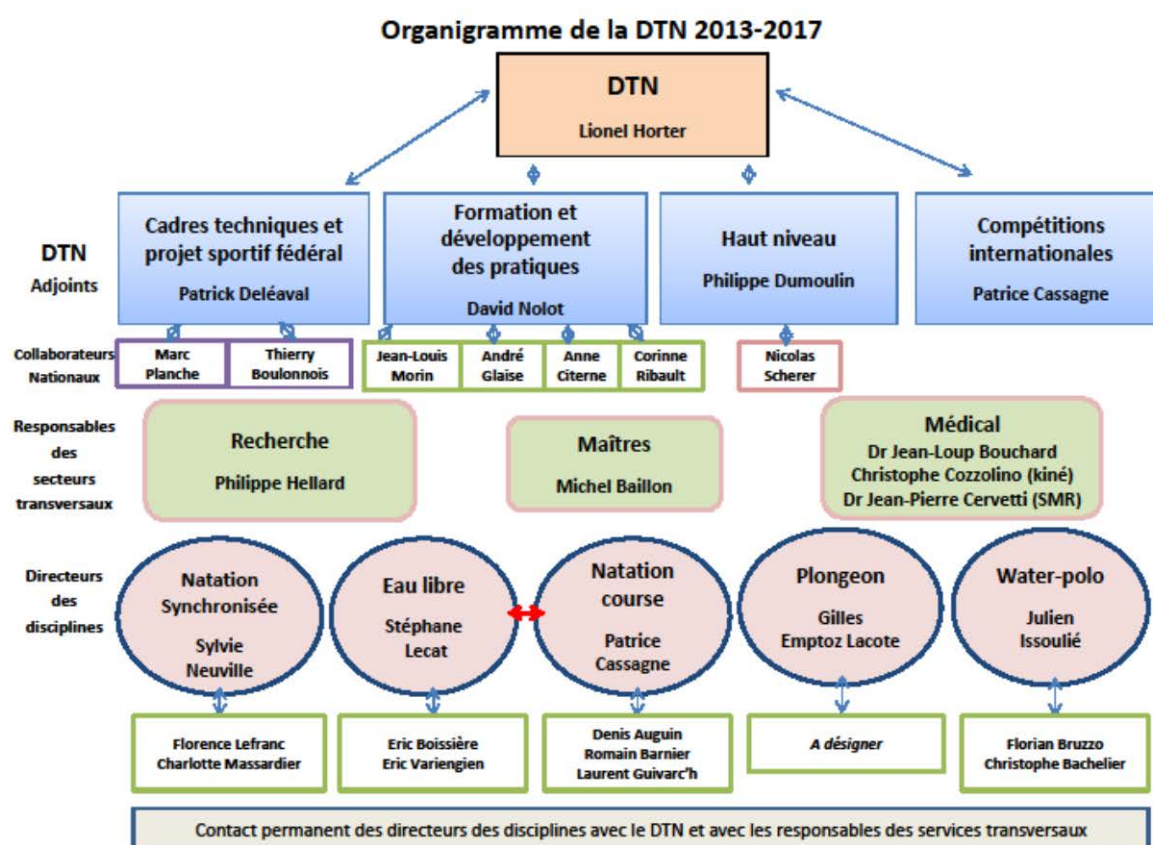
³³⁶ Pour la première fois depuis un demi-siècle, une AG fédérale électorale (2 décembre 2012 au CNOSF à Paris) s'est tenue sans la présence d'un DTN, C. Donzé étant décédé le 21 octobre précédent et le nouveau n'ayant pas encore été désigné.

³³⁷ 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) :³³⁸

³³⁸ 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 RIBAUT - 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 niveau³³⁹) 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 discipline³⁴⁰ et 7 chargés de missions nationales transversales³⁴¹ auxquels s'ajoutent les 3 responsables des secteurs dits transversaux,³⁴² soit 19 personnes, « *appelées à travailler au quotidien avec le DTN* ». ³⁴³

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) ;

³³⁹ 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.

³⁴⁰ Dont l'un (P. Cassagne) est également directeur d'une discipline, la natation course

³⁴¹ 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.

³⁴² Secteurs « Recherche », « Maîtres » et « Médical ».

³⁴³ 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.³⁴⁴

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.

³⁴⁵ ³⁴⁶

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^{ème} 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 ³⁴⁷ :

³⁴⁴ 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.

³⁴⁵ 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

³⁴⁶ 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.

³⁴⁷ 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
Football	66	2 002 398	30 339	17 753	269
Tennis	54	1 103 528	20 436	8 037	149
Equitation	33	694 480	21 045	8 663	263
Judo	71	577 301	8 131	5 768	81
Basket-ball	63	491 271	7 798	4 745	75
Handball	63	500 651	7 947	2 396	38
Golf	15	414 306	27 620	665	44
Natation	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).³⁴⁸

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	85 ³⁴⁹
31 décembre 2013	40	25	14	1	80
1 ^{er} janvier 2014	40	25	14	1	80

Source : ministère chargé des sports

³⁴⁸ 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.

³⁴⁹ 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 %
Total	1 675	1 671	1 665	1 676	1 687	1 702	1 703	1 651	-1 %

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 effectifs³⁵⁰.

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 %
Total	86	85	84	86	81	82	85	80	-6	- 7 %

Source : FFN/DTN mai 2014/ situation des effectifs arrêtée au 31 décembre de chaque année

Nota : 79 CTS depuis le 1^{er} 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

³⁵⁰ 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 40³⁵¹).

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 DTN³⁵², 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* »³⁵³.

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 CTR³⁵⁴) dont plusieurs d'entre eux au bénéfice du sport de haut-niveau.³⁵⁵

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

³⁵¹ 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.

³⁵² Le DTN était alors Jean-Paul Cléménçon.

³⁵³ Cf. « *La saga des conseillers techniques* » 1996 de Marc Planche (à cette époque, CTR en région Bourgogne).

³⁵⁴ 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).

³⁵⁵ 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).³⁵⁶

Afin de concourir à réduire cette césure préjudiciable à l'efficacité des interventions, le principe a été posé par le DTN ³⁵⁷ 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.

Direction technique nationale 2013-2016 <u>Le directeur technique national adjoint en charge du suivi des CTS et du projet fédéral</u> Patrick DELEVAL COORDINATION, ORGANISATION ET GESTION Rôle 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. Missions principales 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. Organisation du service • Un DTN adjoint, responsable du service • Un conseiller technique national (CTN), collaborateur • Une assistante en charge du secrétariat du service

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

³⁵⁶ 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.

³⁵⁷ 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,³⁵⁸ 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 faire³⁵⁹. 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)* détaillées³⁶⁰ 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 régionaux³⁶¹. 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 ».*

³⁵⁸ Il était notamment assuré par Jean-Pierre Le Bihan.

³⁵⁹ 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).

³⁶⁰ Cf. les directives techniques nationales en annexe 37.

³⁶¹ 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 ³⁶² :

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.

³⁶² 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.³⁶³

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 commissions³⁶⁴ ainsi que de la sous-commission water-polo³⁶⁵ et participer à leurs différentes réunions.

³⁶³ Cf. [annexe 37](#).

³⁶⁴ 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 perspectives 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 2014.³⁶⁶

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 ».

³⁶⁵ 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](#).

³⁶⁶ 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.³⁶⁷ 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).

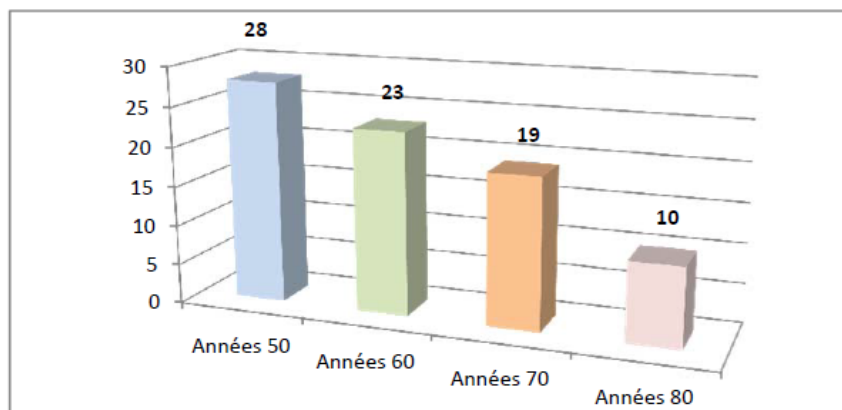
Cette dimension est intéressante parce qu'elle est, au moins dans son principe, de nature à permettre à son titulaire de ne pas limiter le suivi des CTS à un exercice essentiellement administratif mais bien à lui donner un très réel contenu. Le suivi de l'implication des CTS concernés dans la déclinaison 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.

³⁶⁷ 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.

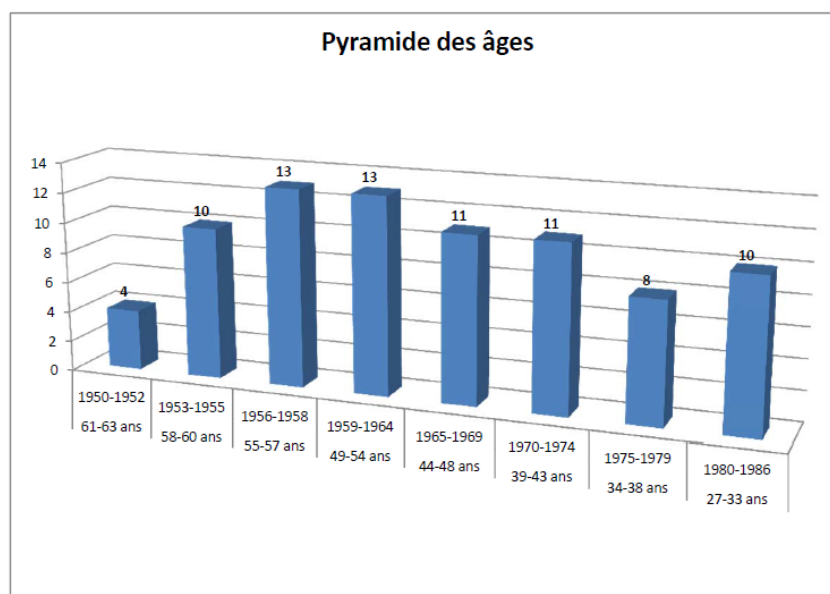
3.3.1.5 Politique de la DTN en matière de formation et de recrutement de nouveaux cadres

Ci-dessous, présentation de la pyramide des âges des CTS³⁶⁸ :

Pyramide des âges par décennies



Pyramide des âges



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.

³⁶⁸ 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.*³⁶⁹
- *-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.*³⁷⁰ *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.*³⁷¹
- *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.

³⁶⁹ 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.

³⁷⁰ 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).

³⁷¹ 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,³⁷² 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 un 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)³⁷³, Marc Lazzaro (directeur de l'eau libre)³⁷⁴, Corinne Ribault (directrice de la natation synchronisée)³⁷⁵, François Huot-Marchand (ancien collaborateur de Patrick Deléaval)³⁷⁶, Odile Petit (responsable de la natation synchronisée à l'INSEP)³⁷⁷, Jean-Michel Mattiussi (responsable du pôle France de natation à l'INSEP)³⁷⁸, Anne Capron (entraîneure à la structure natation synchronisée implantée à l'INSEP)³⁷⁹, Dominique Basset (directeur du water-polo)³⁸⁰, Eric Rebourg (entraîneur au sein du pôle France de Font-Romeu)³⁸¹, Frédéric Barale (entraîneur au pôle France d'Antibes et seul CTS sur les 3 entraîneurs présents dans cette structure)³⁸², Christophe Bachelier (CTN water-polo, DRJSCS Lorraine)³⁸³ et Philippe Dumoulin (DTN/A chargé du haut niveau).³⁸⁴

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.³⁸⁵

L'attention de la mission a été attirée toutefois par le nombre élevé de difficultés porté 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

³⁷² 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.

³⁷³ Aujourd'hui en poste au CREPS d'Ile-de-France après un passage comme CAS à la DDCS du Loiret.

³⁷⁴ Aujourd'hui CTR en Martinique.

³⁷⁵ Aujourd'hui adjointe de David Nolot, DTN/A chargé de la formation et du développement des pratiques.

³⁷⁶ Aujourd'hui CTR en Midi-Pyrénées (DRJSCS).

³⁷⁷ Aujourd'hui CTN, responsable du pôle France de l'INSEP.

³⁷⁸ Aujourd'hui CTN Ile-de-France (DRJSCS) (avec des missions régionales), porteur d'un projet sur la préparation mentale actuellement soumis au DTN.

³⁷⁹ Aujourd'hui CTN Ile-de-France (DRJSCS).

³⁸⁰ Aujourd'hui CTN Ile-de-France (DRJSCS).

³⁸¹ 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).

³⁸² Aujourd'hui CTN à 50 % auprès du club d'Hyères et à 50 % référent en matière d'entraînement pour tous les pôles Espoir.

³⁸³ 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.

³⁸⁴ Cf. supra.

³⁸⁵ 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 temps³⁸⁶...

S'ils ne sont pas bien évidemment propriétaires de leurs fonctions et des responsabilités qui leur sont confiées,³⁸⁷ 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)³⁸⁸.

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.³⁸⁹

Il n'est pas établi par la FFN de contrats de travail entre les CTS bénéficiaires de ces compléments de rémunération et la fédération.³⁹⁰

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

³⁸⁶ 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 ».

³⁸⁷ 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).

³⁸⁸ 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.

³⁸⁹ Le service comptabilité-finances, placé sous la responsabilité du directeur financier.

³⁹⁰ 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^{er} 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 déconcentrées 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^{er} 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 réglementaire 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^{er} 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^{er} 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 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

95, avenue de France - 75650 Paris CEDEX 13 - Tél. : 01 40 45 90 00
www.sports.gouv.fr www.jeunes.gouv.fr 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-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 **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.

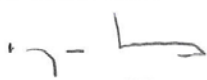
Nous souhaiterions ainsi prendre le soin et le temps de nous réunir afin de transformer chaque recommandation en actions. Il apparaît en effet que ce serait l'utilisation la plus optimale – et la plus valorisante – que nous pourrions offrir ensemble à la production de vos services. Cela permettrait une 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

14 rue Scandicci – 93508 PANTIN Cedex
Tél. 01 41 83 87 70 – Fax. 01 41 83 87 69
E-mail : ffn@ffnatation.fr

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'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

95, avenue de France - 75650 Paris CEDEX 13 - Tél. : 01 40 45 90 00
www.sports.gouv.fr www.jeunes.gouv.fr

Annexe 7 - Glossaire

AG	Assemblée générale
ANDES	Association nationale des élus en charge des sports
ANDIIS	Association nationale des directeurs et intervenants d'installations et des services des sports
AP	Aides personnalisées
APS	Activités physiques et sportives
ARUP	Association reconnue d'utilité publique
BEESAN	Brevet d'État d'éducateur sportif des activités de la natation
BF	Brevet fédéral
BNSSA	Brevet national de sécurité et de sauvetage aquatique
BP JEPS	Brevet professionnel de la jeunesse, de l'éducation populaire et du sport
BP JEPS AA	Brevet professionnel de la jeunesse, de l'éducation populaire et du sport spécialité « activités aquatiques »
BP JEPS AAN	Brevet professionnel de la jeunesse, de l'éducation populaire et du sport spécialité « activités de la natation »
CAE	Convention d'aménagement d'emploi
CAEPMNS	Certificat d'aptitude à l'exercice de la profession de maître nageur sauveteur
CAFEMAS	Centre d'analyse des formations, des emplois, des métiers de l'animation et du sport
CAS	Conseiller d'animation sportive
CCNS	Convention collective nationale du sport
CD	Comité directeur
CDI	Contrat à durée indéterminée
CE	Championnats d'Europe
CFR	Centre fédéral de ressources
CGO-CTS	Centre de gestion opérationnelle des conseillers techniques sportifs
CIAA	Conseil interfédéral des activités aquatiques
CIO	Comité international olympique
CIP	Convention d'insertion professionnelle
CM	Championnats du monde
CNDS	Centre national pour le développement du sport
CNEA	Centre national d'entraînement en altitude
CNOSF	Comité national olympique et sportif français
CO	Convention d'objectifs
COMEN	Confédération méditerranéenne de natation
COPIL	Comité de pilotage
COSMOS	Conseil social du mouvement sportif
CQP	Certificat de qualification professionnelle
CR	Comité régional
CREPS	Centre d'expertise et de performances sportives
CS	Certificat de spécialisation
CTD	Conseiller technique départemental
CTF	Conseiller technique fédéral
CTN	Conseiller technique national

CTR	Conseiller technique régional
CTS	Conseiller technique sportif/Conseillère technique sportive
DE JEPS	Diplôme d'État de la jeunesse, de l'éducation populaire et du sport
DES JEPS	Diplôme d'État supérieur de la jeunesse, de l'éducation populaire et du sport
DGCL	Direction générale des collectivités locales
DRIEA	Direction régionale et interdépartementale de l'équipement et de l'aménagement
DRJSCS	Direction régionale de la jeunesse, des sports et de la cohésion sociale
DS	Direction des sports
DSP	Délégation de service public
DTN	Direction technique nationale/Directeur technique national
DTN/A	Directeur technique national adjoint
EAPS	Etablissements d'activités physiques et sportives
EL	Eau libre
EN	Entraîneur national
ENF	Ecole de natation française
ENSEPS	Ecole normale supérieure d'éducation physique et sportive
EPN	Etablissement public national
ERFAN	Ecole régionale de formation aux activités de la natation
FFH	Fédération française handisport
FFN	Fédération française de natation
FFSA	Fédération française du sport adapté
FINA	Fédération internationale de natation
FFMNS	Fédération française des maîtres nageurs sauveteurs
FMNS	Fédération des maîtres nageurs sauveteurs
FNMNS	Fédération nationale des maîtres nageurs sauveteurs/Fédération nationale des métiers de la natation et du sport
FPT	Fonction publique territoriale
H/F	Homme/femme
IC	Inspecteur(trice) coordonnateur(trice)
IGJS	Inspection générale de la jeunesse et des sports
INFAN	Institut national de formation aux activités de la natation
INSEP	Institut national du sport, de l'expertise et de la performance
JO	jeux olympiques
JP	Jeux paralympiques
LEN	Ligue européenne de natation
LFP	Ligue de football professionnelle
LNBB	Ligue nationale de basket-ball
LNH	Ligue nationale de handball
LNR	Ligue nationale de rugby
LNVB	Ligue nationale de volley-ball
LPWP	Ligue promotionnelle de water-polo
MEN	Ministère de l'éducation nationale
MESR	Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche
MNS	Maître nageur sauveteur
PIF	Plan individualisé de formation
PRNSH	Pôle ressources national sport et handicap

PSH	Personne en situation de handicap
NC	Natation course
NS	Natation synchronisée
PCP	Pacte commun de progression
PE	Pôle Espoirs
PES	Parcours de l'excellence sportive
PF	Pôle France
RES	Recensement des équipements sportifs
RUP	Reconnaissance d'utilité publique
SA	Société anonyme
SAOS	Société anonyme à objet sportif
SAS	Société par actions simplifiée
SG	Secrétariat général/Secrétaire général
SHN	Sportif(ve) de haut niveau
SNPMNS	Syndicat national professionnel des MNS et BEESAN
STAPS	Sciences et techniques des activités physiques et sportives
UC	Unité capitalisable
WP	Water-polo
ZUS	Zone urbaine sensible