



# Ligue Nouvelle-Aquitaine Natation

## COMMISSION RESSOURCES

Messagerie de la commission : [ressources@ffnatationlna.fr](mailto:ressources@ffnatationlna.fr)

**Siège social** : Maison Régionale des Sports – 2 avenue de l'Université 33400 Talence

Tél : 05.56.98.77.34 / Mél : [contact@ffnatationlna.fr](mailto:contact@ffnatationlna.fr)

## BILAN ET RAPPORT DE LA COMMISSION RESSOURCES 2023-2024

### Rétrospective Olympiade 2020 - 2024

**Mise à jour : correction apportée le 06/11/2024**

#### SOMMAIRE

A.	Pourquoi une commission ressources à la ligue ? Veille RH.....	3
1.	Professionnalisation et ressources humaines dans les clubs .....	3
2.	Exemple de sujets récurrents constatés qui ne devraient pas être un problème. ....	3
B.	Rappel des principales actions mises en œuvre 2023/2024 .....	3
	Questionnaires – Sondages – Webinaires pour les dirigeants .....	3
a)	Taux de réponses du questionnaire distribué lors de l'AG du 04/11/2023 .....	3
b)	À la suite du questionnaire, 4 webinaires ont été proposés en 2024. ....	4
a)	À chaque CODIR.....	5
b)	Envoi régulier d'informations par l'intermédiaire de la ligue .....	5
c)	Soutien direct pour certains clubs.....	5
d)	Création de supports de formation .....	5
	Résumé des principaux points qui doivent faire l'objet d'un intérêt par les employeurs .....	6
C.	Rôle de la commission ressources à la ligue ? .....	6
1.	Les ressources humaines dans les clubs.....	6
2.	Exemple d'outils mis à votre disposition.....	7
3.	L'importance de s'informer et de s'entourer de certaines compétences.....	7
D.	Second questionnaire distribué lors du séminaire des entraîneurs (pour les salarié.e.s) .....	8

E.	L'avenir et la professionnalisation des clubs ? .....	9
1.	Former les équipes : le plan de développement des compétences .....	9
2.	Proposer des formations adaptées aux dirigeants bénévoles de la natation .....	9
3.	Les difficultés de recrutement dans nos clubs ? Pourquoi ? .....	10
4.	Professionnalisation des métiers du sport .....	10
F.	Conclusion : que retenir ? .....	11

## A. Pourquoi une commission ressources à la ligue ? Veille RH

---

### 1. Professionnalisation et ressources humaines dans les clubs

Les ressources humaines ne semblent pas faire partie des sujets prioritaires. Il ne suffit pas de faire un bulletin de salaire tous les mois, pour s'amender du rôle d'employeur. Il semblait donc utile de proposer un accompagnement aux dirigeants employeurs dans leur fonction Ressources humaines.

La présidente de la Commission Ressources a essayé d'accompagner certains clubs en répondant à leurs questions, s'efforçant de rester à l'écoute et disponible **dans une relation totale de confiance**.

### 2. Exemple de sujets récurrents constatés qui ne devraient pas être un problème.

(Tant pour les employeurs sur la situation des salarié(é)s, que les salariés eux-mêmes, sans oublier les autoentrepreneurs - qui exercent contre rémunération) **les employeurs doivent :**

- Vérifier les prérogatives des diplômes
- Vérifier la validité des cartes professionnelles (**rappel des sanctions**)
- Vérifier la validité des recyclages obligatoires (quinquennal ou annuel)



Article L212-8 : « Est puni d'un an d'emprisonnement et de 15 000 euros d'amende le fait pour toute personne 1° D'exercer contre rémunération l'une des fonctions de professeur, moniteur, éducateur, entraîneur ou animateur d'une activité physique ou sportive ou de faire usage de ces titres ou de tout autre titre similaire sans posséder la qualification requise au I de l'article L. 212-1 ou d'exercer son activité en violation de l'article L. 212-7 sans avoir satisfait aux tests auxquels l'autorité administrative l'a soumise ; 2° D'employer une personne qui exerce les fonctions mentionnées au premier alinéa de l'article L. 212-1 sans posséder la qualification requise... »

Article L212-12 : « Le fait pour toute personne d'exercer contre rémunération une des fonctions mentionnées au premier alinéa de l'article L. 212-1 sans avoir procédé à la déclaration prévue à l'article L. 212-11 est puni d'un an d'emprisonnement et de 15 000 euros d'amende. »

**Les clubs ne sont pas seuls concernés : des collectivités ne vérifient pas systématiquement l'habilitation à exercer de leur MNS.**

**Objectif :** rappeler les obligations et risques pour anticiper les recyclages

Ce point d'attention n'est pas le seul ; mais il constitue l'une des missions de la Commission Ressources.

**Action :** chercher une solution auprès de la DRAJES afin de relancer systématiquement les candidats 6 mois avant l'échéance de leur certificat CAEP par exemple ? Dialoguer avec la DRAJES et/ou les centres délivrant les CAEP MNS - PSE

---

## B. Rappel des principales actions mises en œuvre 2023/2024

---

### **Questionnaires – Sondages – Webinaires pour les dirigeants**

**Objectif :** collecter des informations pour mieux cibler l'aide et le soutien dont auraient besoin nos clubs.

#### **a) Taux de réponses du questionnaire distribué lors de l'AG du 04/11/2023**

Un bilan complet a été adressé à l'ensemble des dirigeants (Ligue, Comité, Clubs).

### AG - 04 / 11 / 2023

Clubs affiliés saison 2023/2024		Présents lors de l'AG		Questionnaires restitués	
DEPARTEMENTS	Total	Présence à l'AG	Taux de présence	68 questionnaires ont été complétés (1 département n'a pu être identifié)	Taux de réponses par rapport aux présences
016 – CHARENTE	5	2	40,00	1	50,00
017 – CHARENTE-MARITIME	8	6	75,00	3	50,00
019 – CORRÈZE	3	3	100,00	3	100,00
023 – CREUSE	3	0	-	0	-
079 - DEUX-SÈVRES	7	7	100,00	7	100,00
024 – DORDOGNE	5	5	100,00	2	40,00
033 – GIRONDE	27	22	81,48	19	86,36
087 - HAUTE-VIENNE	5	4	80,00	4	100,00
040 – LANDES	9	9	100,00	8	88,89
047 - LOT-ET-GARONNE	5	5	100,00	3	60,00
064 - PYRÉNÉES-ATLANTIQUES	18	13	72,22	9	69,23
086 – VIENNE	12	10	83,33	8	80,00
<b>TOTAL</b>	<b>107</b>	<b>85</b>	<b>79,44</b>	<b>67</b>	<b>78,82</b>

La ligue et la commission ressources sont sensibles à la diffusion des informations. Ces données sont extraites à l'instant "T" et peuvent avoir évolué depuis leur édition (affiliations)

1 club a répondu sans indiquer son département - non référencé ici

### b) À la suite du questionnaire, 4 webinaires ont été proposés en 2024.

Les clubs de la Nouvelle Aquitaine ont été invités à 4 réunions (visio).

Objectif : échanger en direct sur les thématiques abordées dans le questionnaire.

Avec seulement 17 participants, nous pouvons peut-être nous questionner sur le format, l'impact, l'intérêt ?

**Est-ce pertinent ?**

**Est-ce intéressant ?**

**Les dirigeant.e.s se sentent-ils/elles concerné.e.s par les thématiques ressources humaines, gestion administrative et financière, formation ou projet de club ?**

**Comment capter leur intérêt ?**

**Que souhaiteraient-ils/elles ?**

**Quel serait le soutien adapté ?**

**Qu'attendent-ils/elles de la Commission Ressources**

AG - 04 / 11 / 2023		Visios programmées avec les dirigeants des clubs qui ont répondu au questionnaire proposé lors de l'AG du 4 novembre 2023	
Clubs affiliés saison 2023/2024			
DEPARTEMENTS	Nombre de clubs		
016 – CHARENTE	5	31/01/2024 5 participants	19 h - 20 h
017 - CHARENTE-MARITIME	8		
019 – CORRÈZE	3		
023 – CREUSE	3	07/02/2024 2 participants	
079 - DEUX-SÈVRES	7		
024 – DORDOGNE	5	09/02/2024 7 participants	
033 – GIRONDE	27		
087 - HAUTE-VIENNE	5		
040 – LANDES	9	14/02/2024 3 participants	
047 - LOT-ET-GARONNE	5		
064 - PYRÉNÉES-ATLANTIQUES	18		
086 – VIENNE	12		
<b>TOTAL</b>	<b>107</b>		Données au 04/11/2023

Autres actions (pour les employeurs)

**a) À chaque CODIR**

- Présentation d'un sujet retenu par la commission ressource. Exemple :
  - Rappel de la fonction des dirigeants et du pouvoir de direction
  - Statut indépendant : l'entreprise individuelle remplace l'auto-entrepreneuriat
  - Gestion du temps de travail : mettre en place des outils de suivi

**b) Envoi régulier d'informations par l'intermédiaire de la ligue**

- Veille juridique
- Droit du travail, points de vigilance
- Rôle du COSMOS - CCNS
- Droits et obligations des employeurs et des salariés
- Suggestion de ressources et outils  
[https://www.associatheque.fr/fr/index.html?utm\\_source=img\\_bandeau\\_entete&utm\\_content=newsletter\\_octobre&utm\\_campaign=newsletter\\_associatheque\\_167](https://www.associatheque.fr/fr/index.html?utm_source=img_bandeau_entete&utm_content=newsletter_octobre&utm_campaign=newsletter_associatheque_167)  
<https://crdla-sport.franceolympique.com/art.php?id=47182>  
<https://crdla-sport.franceolympique.com/art.php?id=34277>  
non exhaustif

**c) Soutien direct pour certains clubs**

Certains dirigeants ont fait appel à la commission ressources de plusieurs façons.

- Par téléphone, par courriel ou sur rendez-vous
- J'ai été invitée à l'AG d'un comité départemental (moment privilégié d'échanges avec les présidents/présidentes des clubs présents à l'AG) : **cette initiative devrait être renouvelée. Elle m'a apporté beaucoup personnellement au plan relationnel.**

**d) Création de supports de formation**

Des supports de formation (5) – Auteur Jacqueline MALLET ont été préparés et conçus pour la natation (cas pratiques du quotidien des Clubs).

1. RH CCNS\_DROIT DU TRAVAIL\_CCNS-00
2. RH CCNS\_PHASE DU RECRUTEMENT partie 01
3. RH CCNS\_TEMPS DE TRAVAIL EFFECTIF partie 02
4. RH CCNS\_TYPERIES CONTRATS DE TRAVAIL partie 03
5. RH CCNS\_ZOOM SUR LE CDI I partie 04

Supports, auxquels il faut ajouter des **outils des gestion du temps de travail prêts à l'emploi**, permettant aux dirigeants d'évaluer le prévisionnel des besoins en temps de travail, par conséquent d'étudier une planification des activités au plus juste et de proposer des contrats de travail adaptés dont la durée est conforme aux activités des structures.

**Pourquoi une attention particulière sur l'organisation du temps de travail, alors que les clubs sportifs connaissent des périodes hautes et basses d'activité ==> Pour mieux maîtriser la masse salariale.**

Dans un contexte professionnel d'activités décalées où les salariés ont des emplois du temps atypiques (*non-continuité de leurs heures de travail dans une journée, sur la semaine, travail le dimanche en déplacement ou accompagnement de groupes lors de compétitions*), la remise d'un planning en début de chaque saison s'impose et le suivi strict du temps de travail s'impose. Rares sont les salarié.e.s qui travaillent à temps complet. **Mais qu'est-ce qu'un temps complet ?**

Les horaires de travail standards correspondent aux configurations suivantes : cinq jours réguliers par semaine du lundi au vendredi, horaires compris entre 7 et 20 heures, avec deux jours de repos consécutifs hebdomadaires ; **ce qui n'est pas le cas des éducateurs sportifs, lesquels ont souvent plusieurs employeurs.**

**À noter** : ces modules de formations ont été mis en place pour une demande d'intervention par le Comité Régional de Gymnastique de Bretagne à RENNES. Intervenante : J. MALLET

### **Résumé des principaux points qui doivent faire l'objet d'un intérêt par les employeurs**

## **Quelles sont les principales difficultés des dirigeants**

La commission ressources dont je suis la présidente actuelle souhaitait devenir une interface entre **la FFN, la ligue NA, le comité départemental, les clubs, le COSMOS, l'AFDAS et toutes les instances proches de la natation et du mouvement sportif en général.**

**Depuis 4 ans les différents échanges avec les clubs qui ont contacté la Commission Ressources permettent d'établir l'état des lieux suivant (non exhaustif).**

Les mêmes préoccupations sont remontées de façon récurrente :

- **Difficultés de recrutement**
- **Difficultés pour obtenir des ressources matérielles (lignes d'eau) nécessaires à l'activité**
- ➔ • **Comprendre la gestion du temps de travail, mettre en œuvre les plannings des éducateurs/éducatrices, compter le temps de travail effectif**
- **Rédaction des contrats de travail, rémunération,**
- **Fiches de poste,**
- **Financement et subventions des structures.**

**Maitriser la masse salariale**



## **C. Rôle de la commission ressources à la ligue ?**

### **1. Les ressources humaines dans les clubs**

Les RH sont une mission importante dont l'objectif est de faire en sorte que l'organisation dispose du personnel nécessaire à son fonctionnement et que ce personnel fasse de son mieux pour améliorer la performance de l'organisation, tout en s'épanouissant.

Cette commission a été initiée en novembre 2020. Pourquoi ? L'objectif était de créer un **pôle administratif de référence**, proposant aux dirigeants de clubs un accompagnement de proximité, des fiches ressources et des conseils sur des thématiques devenues de plus en plus complexes (droit du travail notamment).

**Mais, il y a encore beaucoup de marches à franchir.**

Culturellement, le modèle économique associatif doit évoluer vers la professionnalisation : derrière le mot professionnalisation beaucoup pensent que c'est un obstacle à la vie associative.

**Je dis NON : plus les clubs seront structurés, plus leur pérennité sera préservée et les emplois maintenus et fidélisés**

## 2. Exemple d'outils mis à votre disposition

La commission ressources tient à la disposition des clubs des outils EXCEL permettant d'évaluer (avant les recrutements) un prévisionnel du temps de travail sur un cycle complet ainsi qu'un modèle de fiche d'heures hebdomadaire/mensuel (aucune contrainte, les outils se calculent automatiquement).

Des fiches de postes, modèles de contrats de travail sont également à votre disposition.

Des outils sont indispensables pour établir et adapter le « bon contrat de travail » maîtriser les activités, calculer les droits au CP et mieux gérer les emplois du temps de vos salariés, **la GESTION DU TEMPS DE TRAVAIL doit reposer sur la méthode de compteurs.**

Modulation / Annualisation / Temps partiel / Temps complet ! quel que soit le contrat et le mode de gestion du temps de travail, élaborer un prévisionnel annuel du temps de travail et comptabiliser les heures réelles est **une obligation pour tout simplement évaluer de manière objective les heures qu'il faudra rémunérer.**

Certains dirigeants utilisent ces outils (mais très peu).

## 3. L'importance de s'informer et de s'entourer de certaines compétences

**Exemple LE COSMOS (en dehors de groupements d'employeurs ou cabinets comptables désignés pour vos tâches administratives et financières).**

Il faut éviter de collecter des informations issues de sites non légitimes/légaux et opter pour des sources juridiques vérifiées et fiables.

Je recrute le salarié et je rédige le contrat de travail	Je gère au quotidien la relation de travail avec mon salarié	Je gère la fin du contrat de travail
Comment procéder à l'embauche? →	Comment modifier le contrat de travail? →	Comment gérer la fin de contrat d'un CDI? →
Quelle forme de contrat choisir? →	Comment gérer le temps de travail et les temps atypiques? →	Comment gérer la fin de contrat d'un CDD? →
Quel sera le temps de travail adapté? →	Comment gérer les absences et les congés? →	Quelles sont les formalités de fin de contrat? →
Comment classer et rémunérer mon salarié? →	Quelles sont mes obligations vis-à-vis de la santé et de la sécurité de mon salarié? →	
Un salarié peut-il cumuler plusieurs emplois? →	Quelles sont mes obligations concernant la formation professionnelle? →	
	Comment puis-je sanctionner mon salarié? →	

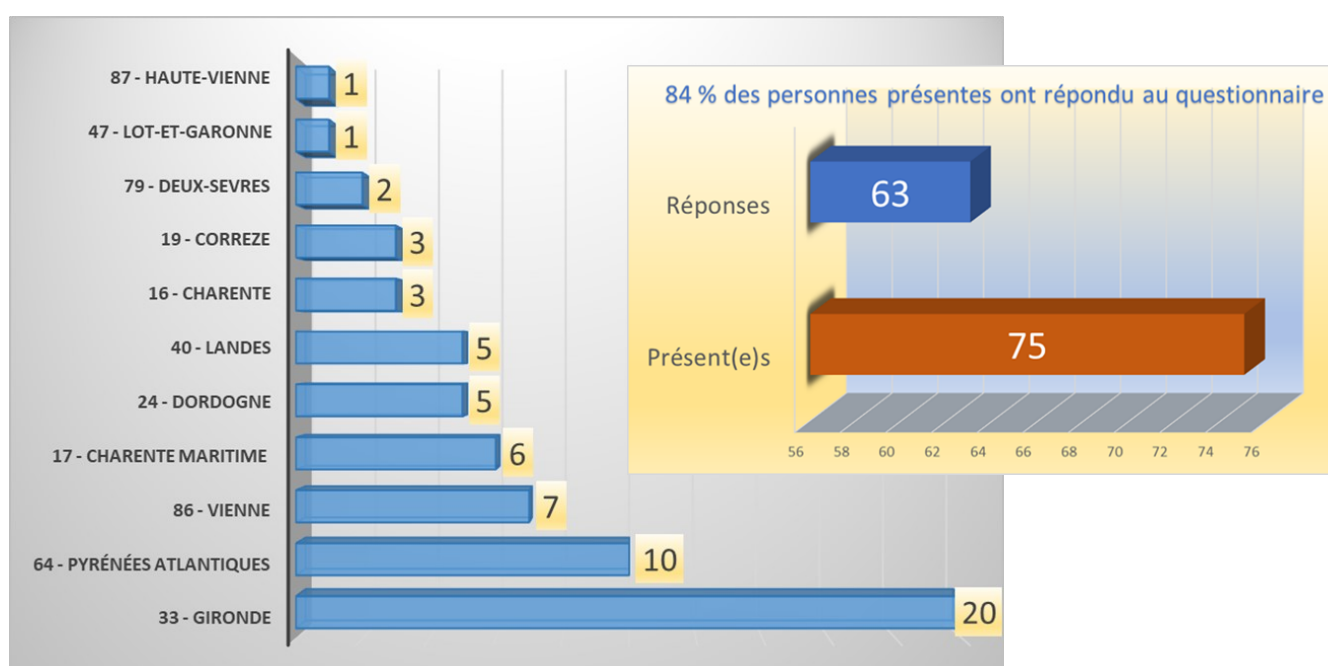
<https://www.cosmos-sports.fr/> : le Conseil Social du mouvement sportif est la principale organisation patronale représentant les employeurs du sport. La FFN propose des adhésions groupées à des tarifs annuels réduits



## D. Second questionnaire distribué lors du séminaire des entraîneurs (pour les salarié.e.s)

**Réponses collectées** : nombre de participants et nombre de questionnaires remis

**Objectif** : collecter des informations pour connaître les besoins en formation professionnelle et les ressentis de leur organisation du travail dans un contexte de travail décalé.





Le détail de l'étude a été adressé à l'ensemble des salariés et présidents de clubs.

**À vérifier (il semblerait que certaines adresses mail ou certains envois n'aient pu être relayés)**

---

## **E. L'avenir et la professionnalisation des clubs ?**

---

Comment ? Pourquoi ?

### **1. Former les équipes : le plan de développement des compétences**

La formation professionnelle doit s'inscrire dans le projet global du club ; l'accès à la formation pour tous est un véritable enjeu.

#### **Qui est concerné par un plan de développement des compétences ?**

- **L'employeur**

L'élaboration d'un plan de développement des compétences concerne toutes les entreprises quelle que soit leur taille. **Sa mise en œuvre ou non relève du pouvoir de direction.**

- **Les employé(e)s**

Tout salarié est susceptible de suivre une action de formation prévue par le plan de développement des compétences de votre entreprise.

#### **Professionnalisation de la branche sport et formation**

Les enjeux autour des métiers du sport se traduisent actuellement par des enquêtes (et nombreuses études qui se succèdent sans pour autant avoir un impact significatif sur le terrain).

La formation tout au long de leur vie professionnelle est l'une des clés de qualité et de structuration des acteurs du sport.

**Nous avons encore beaucoup de mal à intégrer ces notions.**

L'AFDAS, le CNPEF associés au COSMOS ont lancé deux questionnaires à destination des adhérents mais aussi des salarié(e)s.

### **2. Proposer des formations adaptées aux dirigeants bénévoles de la natation.**

Les dirigeants et les salariés ont eu la possibilité d'interroger la Commission Ressources sur les principales thématiques incontournables à connaître. Pour mémoire il s'agit des points suivants :

1. Champ d'application de la CCNS – Les responsabilités du/de la(des) dirigeant(es) employeur(se)s – Le droit du travail.
2. L'embauche et les diverses étapes du recrutement.
3. Complémentaire santé et prévoyance.
4. Contrat de travail (tous les types de contrats avec des exemples). Le CDI Intermittent.
5. Classification, groupes et rémunération. Comprendre la grille de rémunération de la CCNS.
6. Impact sur le bulletin de paie ? Calcul de la rémunération brute – La prime d'ancienneté.
7. Santé et sécurité au travail (le DUERP – la médecine du travail).
8. Congés et jours fériés : formulaires de demande de congés – les absences ? Pourquoi doit-on tenir à jour ces éléments ?
9. Cotisations sociales – l'URSSAF – Caisses de retraite AGIRC ARRCO – Qu'entend-on par « base forfaitaire » ?
10. AFDAS – Rôle de l'OPCO.
11. Formation professionnelle, évaluations annuelles et entretiens professionnels ? Quels enjeux ?
12. Pouvoir disciplinaire et pouvoir de direction.
13. Relations collectives.
14. Cumul de statuts et/ou d'emplois.
15. Sport professionnel – Chapitre 12 de la CCNS (à ne pas confondre avec le Chapitre 9).
16. Temps de travail et gestion particulière du temps de travail (modulation).

17. Les outils de gestion du temps de travail (GTA). Méthodes de gestion du temps des activités (maîtriser le suivi des heures supplémentaires et complémentaires).
18. Les outils de suivi des CP et autres absences rémunérées et non rémunérées.
19. Le fichier des salariés, suivi des mises à jour de recyclages de la carte professionnelle. Comment programmer des alertes de rappel pour les recyclages obligatoires.
20. Les outils de pilotage d'un club : tableaux de bord, comptes de résultats, bilan, tableaux de trésorerie, maîtriser la masse salariale et savoir lire un bulletin de paye.
21. Présenter des logiciels simples de comptabilité (exemple BASICOMPTA).
22. Quelles solutions pour développer et créer des nouvelles activités (l'optimisation de l'emploi de créneaux, savoir calculer le seuil de rentabilité d'une activité). Rechercher des financements (subventions, lotos, tombolas, plate-forme de crowdfunding etc).

Tous ces thèmes devraient être abordés dans le cadre de formations personnalisées et adaptées à l'organisation de chaque structure sportive.

### 3. Les difficultés de recrutement dans nos clubs ? Pourquoi ?

- Une prise en compte tardive de l'emploi sportif  
Guère significatif et loin des préoccupations sociales et politiques, l'emploi sportif s'est longtemps retrouvé oublié ou rangé dans une catégorie fourre-tout.
- Des données partielles à recouper  
Dresser un état des lieux exhaustif de l'emploi sportif suppose d'avoir à disposition des éléments de mesure précis et bien délimité  
Les difficultés de recensement dans ce secteur et les divergences rhétoriques des acteurs sur le terrain, compliquent les analyses sur l'emploi sportif.

### 4. Professionnalisation des métiers du sport.

En se présentant comme source d'emploi, le sport tend à se penser comme **un secteur en voie de professionnalisation**.

Si l'on peut constater un développement du salariat, il convient d'interroger plus finement celui-ci. **Les données permettant de mesurer et de classer l'emploi sportif se heurte, le plus souvent, à la grande diversité de ce secteur d'activités.**

La spécificité de la structuration et de l'organisation du paysage sportif conduit à être attentif et de ne pas mettre en avant des conclusions hâtives sur le développement, ou non, de l'emploi sportif.

**La formation professionnelle dans le secteur sportif s'impose directement comme une préoccupation majeure face à la pénurie de MNS mais aussi d'éducateurs dans nos clubs.**

A l'instar de sa mesure, entreprendre une classification de l'emploi sportif rencontre le problème de la diversité du terrain.

Comment rendre lisible cet espace professionnel très hétérogène sans être réducteur.

- animateurs,
- entraîneurs,
- gestionnaires, dirigeants bénévoles
- athlètes,
- concepteurs de produits
- vendeurs

.../...

font tous partie de l'univers des métiers du sport sans pour autant avoir la possibilité de les classer sous un même label. À moins de se contenter de définir un espace des métiers du sport trop large et difficilement intelligible.

Source : <https://journals.openedition.org/socio-logos/2742#tocto1n2>

Étude dont je recommande la lecture :

<https://journals.openedition.org/formationemploi/4735>

## F. Conclusion : que retenir ?

---

La professionnalisation du monde associatif est un réel enjeu ; cette professionnalisation ne saurait s'accompagner sans des formations et des conseils à destination des **bénévoles qui donnent de leur temps pour faire vivre nos Clubs.**

C'est ce que souhaiterait poursuivre de façon plus formalisée, la commission ressources en proposant des actions d'accompagnement propres à l'organisation de chaque structure.

- Développer les formations (ou informations) à destination des bénévoles et/ou salariés dans le domaine RH et de la formation tout au long de sa vie professionnelle
- Initier l'intérêt vers des nouvelles activités aquatiques (être créatif pour mieux anticiper l'avenir) : **repenser les projets de club**
- Convaincre les clubs de **fonctionner financièrement de façon autonome sans subvention**
- Renseigner ou orienter nos dirigeants bénévoles vers les instances compétentes (la commission ressources n'a pas de compétences juridiques, uniquement RH et gestion de la paye).
- Aider les structures dans leur plan de développement des compétences en étroite collaboration avec l'ERFAN  
<https://www.sports.gouv.fr/la-semaine-des-metiers-du-sport-2274#:~:text=La%20Semaine%20des%20m%C3%A9tiers%20du%20sport%20se%20tiendra%20du%206,attractivit%C3%A9%20des%20m%C3%A9tiers%20du%20sport.>
- Renforcer la connaissance des métiers du sport
- Mettre en œuvre des outils pour les **entretiens professionnels obligatoires et rarement faits.**
- Présenter des **outils de pilotage de la formation professionnelle** aidant les clubs à regrouper l'ensemble des actions et des mesures de formation visant à soutenir leur activité (la Commission Ressources dispose d'exemples)
- Accompagner leurs projets de développement et les orientations stratégiques.
- Faciliter l'anticipation et l'organisation des actions de formation (si l'on s'y prend trop tard les enveloppes mutualisées sont vides en fin d'année civile).
- Échanger avec les clubs sur la gestion de leurs ressources humaines et **comment optimiser la masse salariale** (premier poste de dépenses des associations).
- Présenter aux Dirigeants des outils de gestion adaptés aux associations (solutions digitales/informatiques).
- Proposer des formations adaptées et personnalisées pour les dirigeants de clubs de natation en fonction de leur organisation ; des formations trop généralistes pouvant être éloignées de leur fonctionnement. Des solutions intra entreprises paraîtraient idéales.

*Liste non exhaustive*

Merci pour votre attention

**Jacqueline MALLET**

**Présidente de la Commission Ressources**

**2020 – 2024**

**document transmis le vendredi 1er novembre 2024 – 10 h 30**

**Version corrigée le 06/11/2024**