### **PROGRAMME**

# ENSEMBLE CONSTRUISONS LA FÉDÉRATION DE DEMAIN

CONFIANCE, RESPECT,
ÉCOUTE ET RÉACTIVITÉ

AVEC UNE ÉQUIPE

COMPÉTENTE, RENOUVELÉE

ET ANCRÉE DANS LES

TERRITOIRES.



# NOTRE AMBITION



Proposer un programme de développement dans un climat de confiance, de dialogue et de partage.

- UN ORGANIGRAMME SIMPLIFIÉ
- UNE GOUVERNANCE TRANSPARENTE ET ÉQUILIBRÉE
- UNE POLITIQUE RÉORIENTÉE
- DES FINANCES FÉDÉRALES ADAPTÉES
- NOS PREMIÈRES ACTIONS



# UN NOUVEAU FONCTIONNEMENT FÉDÉRAL



#### LA GOUVERNANCE FÉDÉRALE SE RENOUVELLE

- LA PRÉSIDENCE SE FERA EN BINÔME AVEC UNE IÈRE VICE-PRÉSIDENCE ISSUE DU COLLÈGE DES TERRITOIRES.
- LES DEUX VICE-PRÉSIDENCES, PÔLE DÉVELOPPEMENT ET SERVICES FONCTIONNELS, S'APPUIERONT SUR DES TRINÔMES.
- L'ENSEMBLE DES ÉLUS TRAVAILLERONT EN ÉQUIPES DE BINÔMES OU TRINÔMES.
- LES MISSIONS DES ÉLUS SERONT PARTAGÉES PAR L'ENSEMBLE DES ADMINISTRATEURS DES 3 COLLÈGES.

#### 1. Rénovation des Statuts et du Règlement intérieur

Les évènements de février/mars 2020 ont révélé les limites de nos statuts et l'absence de contre-pouvoir. **Dotons-nous de nouveaux statuts** (fédéraux, régionaux, départementaux) à la lumière des retours largement exprimés avec des mécanismes institutionnels qui garantiront la légitimité des dirigeants, et d'un règlement intérieur qui précisera les **délégations de pouvoir et de signature.** 

Cela suppose des lettres de mission claires en termes d'objectifs et de périmètres, pour chacun. Nous aurons à nous adapter pendant une phase transitoire jusqu'à l'assemblée générale 2022.

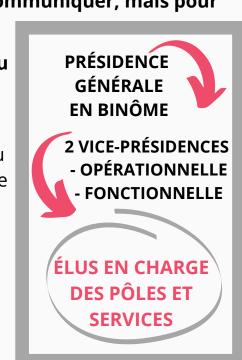
#### 2. Un dialogue permanent, une confiance retrouvée

C'est un véritable espoir exprimé par tous dans l'audit. **Restaurons la confiance dans un système fédéral** avec des relations sereines et constructives, dans le respect des individus,

Les moyens de la visioconférence permettent aujourd'hui des concertations rapides et facilitées. **Communiquons, non pas pour communiquer, mais pour avancer ensemble!** 

## 3. Toutes les compétences (réseau et siège) au service de l'ensemble de la fédération

Les missions du siège sont vastes et nécessitent un niveau d'expertise. Les bénévoles, dirigeants ou non, du national ou du local, ont une expérience professionnelle ou de terrain qui constituent un vivier considérable de savoir-faire. Conjuguons ces compétences pour les transformer en un capital expérience vivant et productif. Tissons, avec le siège, un maillage territorial en réseau, favorable à l'accompagnement, au soutien et à la coordination, au bénéfice de tous.



# UNE POLITIQUE RÉORIENTÉE



## **Des Commissions Nationales adaptées aux besoins**

Optimiser l'existant, redéfinir les périmètres, en nous appuyant sur tous les acteurs, toutes les compétences et les disponibilités du réseau, à l'instar des commissions actuelles. Mettre en place, par exemple, une commission numérique, édition, publication, une commission image et stratégie...

Renforçons notre Direction
Technique Nationale grâce à des agents détachés des ministères du Tourisme, de la Culture, de l'Environnement, de la Santé, de l'Education Nationale.

Donnons-nous les moyens de mettre en œuvre de véritables forces transversales afin de rayonner avec :

- Un accompagnement territorial revisité qui, au centre de notre échiquier, sera le support clé des orientations fédérales.
- Une politique affirmée et ciblée de partenariat, de lobbying et de communication (tourisme, culture, environnement, développement durable).
- Une réorganisation et un renforcement des ressources humaines, du service juridique, de la conduite du changement et du secrétariat général.
- Une refonte de la politique éditoriale de la FFRandonnée en phase avec ses besoins, à l'occasion des "assises des éditions".

## Les Services Fonctionnels Support organisés en 5 axes

- Image et Stratégie: marketing, lobbying, partenariats, grands projets, relation avec les institutionnels (tourisme, culture, environnement,...). Cette équipe sera force de proposition pour les orientations de politique générale. Ses actions comprendront la mise en place d'outils de suivi.
- Secrétariat Général renforcé: juridique, relations humaines, communication interne et conduite du changement.
- **Équipe financière** hautement qualifiée.
- **Service Informatique** optimisé regroupant ressources et compétences.
- **Direction Technique Nationale** qui sans abandonner le sport, sera élargie et réaffirmée dans un rôle fonctionnel selon les nouvelles orientations de notre politique : tourisme, culture, environnement ...

### **PÔLES DÉVELOPPEMENT**

UN ORGANIGRAMME STRUCTUREL SIMPLIFIÉ

#### Sentiers itinéraires éditions

Sentiers, itinérairesNumériqueEditions, publications

#### **Les Pratiques**

•Loisirs, santé, compétition, randonnée, MAC

#### **Les Publics**

•Adhérents, Clubs, hors FD, multi-activités

#### **Formation**

- •Interne
- externe

### DIRECTION GÉNÉRALE

# GOUVERNANCE OPÉRATIONNELLE

#### Interface privilégiée des comités :

- écoute
- accompagnement
- communication réseau

Pilotage et coordination des services du siège



## SERVICES FONCTIONNELS

**DTN-Sport** 

DTN-Tourisme, Culture, Environnement

#### **Image et Stratégie**

- Grands projets et
  coopération internationale,
  Communication externe
  - Commercialisation
  - Partenariats, Lobbying, Marketing
  - •Suivi clients et réseaux sociaux

#### **Service Informatique**

**Services financiers** 

#### Secrétariat Général

- Juridique
- •Relations Humaines
- Communication interne
- Conduite du changementComité d'éthique

#### UNE GOUVERNANCE

### TRANSPARENTE ET ÉQUILIBRÉE

À l'issue de l'audit réalisé au printemps 2020, le climat de défiance entre les différents niveaux de la FFRandonnée est apparu comme un malaise qui a ébranlé l'ensemble de notre communauté. A ce titre, nous avons à l'égard de tous, un devoir moral de respect et d'obligations sociales à satisfaire en particulier pour les salariés du siège et ceux qui œuvrent dans les territoires.



C'est pourquoi notre énergie se focalisera sur la transparence comme principe fondamental guidant toutes nos actions et tous nos projets pour que l'ensemble des élus et bénévoles, qu'ils soient des comités ou du siège, soient reconnus et respectés à juste titre, pour ne jamais oublier que, sans le partage de leur expérience et la générosité de leur engagement, la FFRandonnée n'est rien!

Il est nécessaire que le **nouvel organigramme fédéral clarifie missions et responsabilités**, pour permettre aux clubs, aux comités et aux tiers d'appréhender « qui fait quoi » et « qui décide quoi ».

Finies les lourdeurs d'un organigramme complexe et opaque en mode mille feuilles.



# Réorganisons l'organigramme fédéral autour des quelques idées fortes.

Une **Gouvernance des Opérations**, au cœur et au service du réseau, pilotera toute la stratégie de la FFRandonnée et sera le garant de la cohérence, de la coordination de nos actions et de l'ensemble de ses programmes. Pour cette **Gouvernance des Opérations**, les moyens seront renforcés et son articulation avec le réseau et le siège, revisitée. Ce sera la clé de voûte de notre système pour :

- Servir d'interface privilégiée avec le réseau afin de faciliter la prise en compte des besoins, et accompagner le réseau dans ses évolutions,
- Animer et coordonner les pôles et services du siège dans leurs actions et leurs propres propositions d'évolution.

### FOCUS GOUVERNANCE



#### Les Fonctions Opérationnelles des Pôles Développement

Ces **Pôles Développement** ont une fonction opérationnelle. Il leur revient la responsabilité de gérer les actions dans tous leurs aspects opérationnels, depuis leur conception jusqu'à leur mise en œuvre et leur commercialisation. Cela implique une adaptation permanente à l'évolution et aux demandes internes ou externes. Leurs performances sont mesurées en fin d'année sur les résultats obtenus par rapport aux objectifs fixés, chaque fois que les données existent.

Les **Fonctions Opérationnelles** de ces pôles impliquent qu'ils jouent, vis-à-vis du réseau, un rôle support et d'animation en lien étroit avec la **Gouvernance Opérationnelle.** 

#### **Les Services Fonctionnels Support**

Ces services ont un rôle fonctionnel essentiel de soutien par rapport aux **Pôles Développement** et à la **Gouvernance Opérationnelle** ainsi que par rapport au réseau. Les domaines visés sont généralement la qualité, les RH, l'informatique, le contrôle de gestion, la comptabilité, le juridique, le pilotage de projets, les études marketing... Ces fonctions support peuvent également avoir, dans certains cas, un rôle de cadrage et de contrôle qualité de l'activité.

#### **La fonction Ressources Humaines**

La fonction **Ressources Humaines** est devenue une fonction clé, qui acquiert une importance d'ordre stratégique pour l'entreprise. Le **capital humain** constitue un avantage concurrentiel majeur, et est, de ce fait, une ressource stratégique pour l'entreprise. Les ressources humaines ne sont donc ni une donnée, ni une variable d'ajustement, mais un **levier stratégique** pour atteindre les objectifs de l'entreprise.



# IMAGE ET STRATÉGIE

## Pour un rayonnement dynamique et réactif

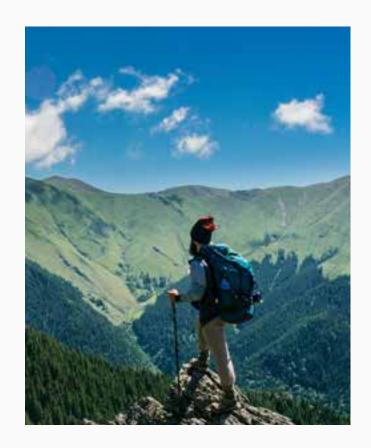
Nous effectuerons un audit sur les actions menées dans le service afin de disposer d'un bilan des actions et de la politique actuelle.

A partir de ce bilan, nous revisiterons les orientations stratégiques et les moyens correspondants. Ce bilan permettra de confirmer ou d'infléchir nos actions :

## Par des approches marketing opérationnelles :

Des développements ciblés :

- Grands Projets, institutionnels, influents, partenariats.
- En suscitant avec les territoires, des grands itinéraires porteurs de sens.
- Sur des Grands Projets et des alliances institutionnelles.
- En soutien aux comités et en lien fort avec des partenaires.
  - Sur de nouveaux services, avec



## Par les missions habituelles d'un service marketing, il devra :

- Booster notre visibilité et être un outil pour multiplier nos ventes.
- Anticiper les besoins de nos cibles.
- Analyser régulièrement le positionnement de la FFRandonnée.
- Mettre en place des indicateurs simples.

#### **Coopération internationale**

Le rayonnement international de la FFRandonnée prendra en compte les actions déjà développées dans nos régions pour créer une dynamique constructive de partenariats qui profitent à tous.

L'ensemble des facettes des activités de la FFrandonnée seront prises en compte (sport, environnement, tourisme, culture, éducation) comme autant de leviers pour consolider nos stratégies et diversifier notre image.

Ainsi la **coopération internationale** sera un **facteur de développement.** 



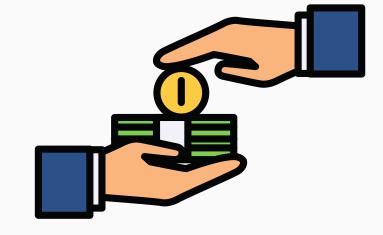


### DES FINANCES FÉDÉRALES ADAPTÉES

Faisons face aux défis, avec une équipe renforcée de spécialistes pour

- Assurer une fonction support au siège et aux comités
  - Pour maîtriser une gestion pérenne adaptée à chaque niveau.
  - Par des formations ou accompagnements ciblés, en réponse aux demandes du réseau.
- Analyser la contribution des activités à la performance du siège et des comités.
- Revisiter les principaux indicateurs d'activités.

- Piloter, en équipe, la recherche de nouvelles sources de financement au service de projets fédéraux ambitieux, réalistes.
- Assister les comités dans l'élaboration de conventions de partenariats.
- Partager les bonnes pratiques pour une meilleure approche économique.



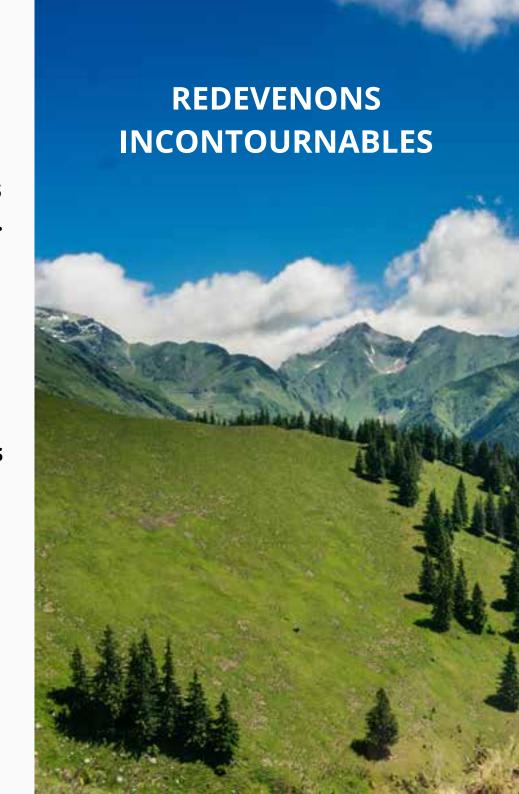


### PÔLES DÉVELOPPEMENT



# 3 AXES AVEC DES MISSIONS CLAIRES

- Les sentiers itinéraires éditions et publications.
- Les pratiques (randonnée, marche nordique, Longe Côte, santé, loisir et compétition ...) et les publics (adhérents, hors Fédération, multi activités, ...).
- Les formations avec leurs problématiques différenciées pour l'interne et l'externe.



### ITINÉRAIRES, NUMÉRIQUE, ÉDITIONS



- Mettons en avant la dimension touristique, culturelle et environnementale des itinéraires.
- Dynamisons les itinéraires locaux, régionaux, nationaux et internationaux.
- Réapproprions-nous le réseau des grands itinéraires (RGIP, FERP).
- Réinvestissons le milieu montagnard en pleine mutation.

Construisons une réelle politique numérique assumée et partagée, ambitieuse, et avec de véritables partenaires.

 Engageons-nous dans les grands sujets de protection de l'environnement (protection contre les incendies de forêts, la protection des haies pour la biodiversité, la Lutte contre l'artificialisation des sols ...).

#### Nos produits d'édition

Organisons les assises des éditions pour une refonte de la politique éditoriale de la FFRandonnée en phase avec ses besoins.

- Editions, publications: topoguides et circuits de distribution, randofiches, applications mobiles, MonGR, ... sous les angles techniques et économiques.
- Partage de données, protection de savoir-faire et rétribution du travail fourni.
- Évolutions des usages : adaptonsnous !

#### Notre savoir-faire numérique

- Profitons des nouvelles possibilités du ModernSIG.
- Développons des boites à outils prestations.
- Expérimentons les collectes automatiques.
- Continuons à améliorer les interfaces de la BDRando.
- Partageons les bonnes pratiques (par des forum), des formations souples et des accompagnements adaptés,
- Développons l'approche commerciale des élus et des salariés.



# FOCUS ENVIRONNEMENT



#### Activité de pleine nature

- Dans le cadre de la formation du réseau, par une sensibilisation plus accrue des bénévoles, animateurs, baliseurs et collecteurs...
- Par des actions d'information et d'éducation auprès des adhérents et du grand public au travers d'animations locales et par une déclinaison environnementale des thématiques et des descriptifs autour d'itinéraires nouveaux ou existants. Le numérique peut jouer un rôle primordial pour notre communication auprès de nouveaux publics très ouverts à la cause environnementale.

#### Aménagement du territoire

- Amplifions notre action de nettoyage et d'entretien des sentiers.
- Poursuivons notre rôle de vigie, avec l'utilisation de suric@te et en collaboration avec les organismes publics ou associatifs. Encourageons nos bénévoles et adhérents sur le terrain à :
  - **Préserver** les chemins ruraux et les haies garant de la biodiversité.
  - Signaler les dépôts sauvages.
  - **Faire le suivi** d'espèces animales ou végétales invasives ou en cours d'extinction.
  - **Repérer** les zones embroussaillées pour la prévention des feux de forêt...



# PRATIQUES PUBLICS



#### **Pour les Publics**

Imaginons plusieurs façons de rejoindre la FFRandonnée.

#### **Pour les pratiques**

- Développons les différents types de pratiques outdoor.
- Organisons des manifestations ciblées sur les pratiques.
- Dynamisons les types de pratiques.

#### **Diversifions les titres** pour intégrer :

- Les usages de pratique régulière, associatifs ou individuels, avec des bases attractives.
- Les usages de pratique ponctuels,
- Les usages premium.
- Les usages spécialisés (compétition, rando-challenge, trek, santé, ...).
- Les usages multi-activité ou avec des passerelles entre fédérations.
- Les partenaires susceptibles d'être associés à des usages ciblés.

## Observons l'évolution des usages, adoptons ou anticipons les usages

Rapprochons-nous des usagers en sillonnant les territoires à l'aide de tournées avec des minibus de démonstration, comme le propose, pour son territoire, un président de région, candidat de notre liste.

#### Expérimentons des actions ciblées :

- Par département
- Par région
- Sur des territoires à l'identité géographique et historique marquée.



### FOCUS FORMATION



Développons une formation de qualité reconnue comme vitrine de la fédération :

- Offre complète de qualification sur tous les métiers liés à la randonnée,
- Adaptation permanente à l'évolution des besoins,
- **Tous les types** de formation, pour tous les publics, avec une tarification adaptée.

Mettons en place une **formation de qualité** qui soit à la fois f**lexible et reconnue** comme une vitrine de la fédération, pour s'adapter aux évolutions rapides des besoins.

Proposons à terme, une offre complète de qualification sur tous les métiers liés à la randonnée pour nos différents publics :

- Les licenciés et salariés de nos structures.
- Les pratiquants extérieurs à la fédération.
- Les bénévoles et professionnels de nos partenaires.

#### Les types de formation

- Les pratiques et leur encadrement,
- Tous les métiers liés aux itinéraires : l'aménagement, la numérisation, la valorisation ...
- Le développement des compétences des acteurs de la vie associative et fédérale.
- Les **filières** permettant d'obtenir des qualifications professionnelles.





### NOS PREMIÈRES ACTIONS

- 1. Recruter en externe le (la) directeur(trice) général(e).
- 2. Construire la nouvelle gouvernance, avec la direction et les salariés pour optimiser périmètres, dénominations et responsabilités des services.
- 3. Auditer les finances.
- 4. Analyser les actions en cours, avec respect, et poursuite de celles qui font consensus.



## L'ÉQUIPE

- 1. Brigitte Soulary
- 2. Louis Kormann
- 3. Claude Ghiati
- 4. Jean-Claude Marie
- 5. Claudie Grossard
- 6. Bruno Lamaurt
- 7. Sophie Chipon
- 8. Marc Bertois
- 9. Claire Chevalier
- 10. Michel Simon
- 11. Maryse Gauttron
- 12. Alain Breuillet

La liste, que nous portons, forme une véritable **équipe soudée.** 

Elle est composée de **personnes qualifiées**, **entreprenantes**, **motivées**.

Elle est volontairement ancrée dans les territoires.

Elle s'appuie naturellement sur les conclusions et recommandations de l'audit.

Elle est dotée d'une véritable **compétence financière**, grâce à une équipe renforcée.

Nous sommes déterminés à redonner confiance à l'ensemble du réseau, par une écoute attentive, une adaptation, un décloisonnement, une transparence et un respect mutuel.



