

Notre liste :

Ensemble, construisons la Fédération de demain.

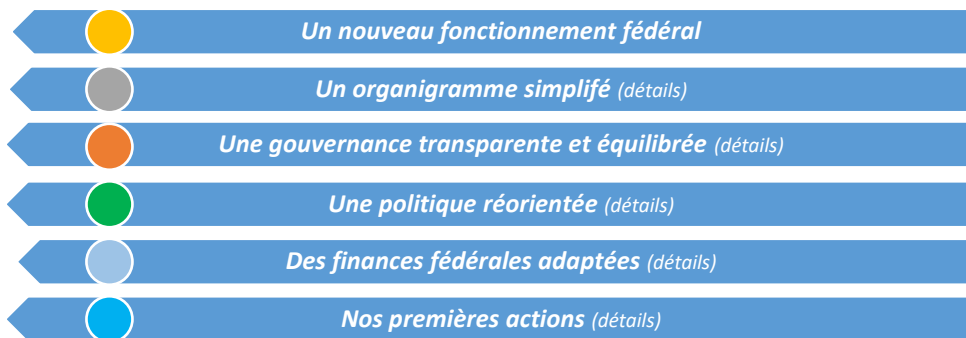
Notre slogan :

Pour une confiance, une écoute et un respect retrouvés, avec une équipe compétente, renouvelée, ancrée dans les territoires.

Notre ambition :

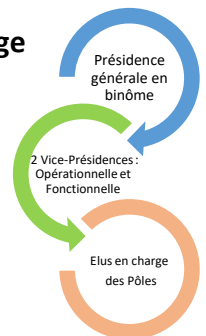
Proposer un programme de développement dans un climat de confiance, de dialogue et de partage.

Il tient en 6 phrases clé :



A - UN NOUVEAU FONCTIONNEMENT FEDERAL

- **La gouvernance fédérale se renouvelle :**
 - La Présidence se fera en binôme avec une 1^{ère} Vice-Présidence issue du collège des territoires,
 - Les deux Vice-Présidences Pôles Développement et Pôles 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.



- **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.
- **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 !

• **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.

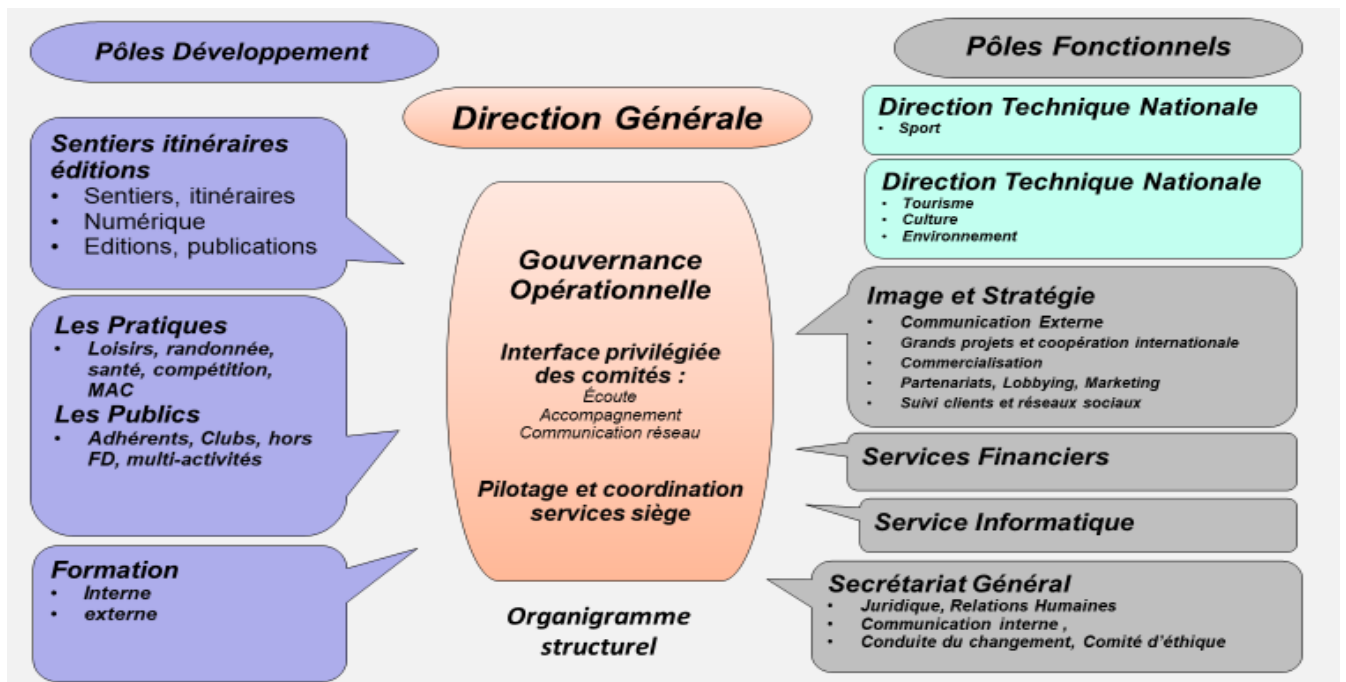
Conjuguons ces compétences pour les transformer en un capital expérience vivant et productif.

Tissons, avec le siège, un maillage territorial en réseau, favorable à l'accompagnement, au soutien et à la coordination, au bénéfice de tous.

B - UN ORGANIGRAMME SIMPLIFIE

• **Projet d'organigramme :**

Nous présentons ci-après, cette nouvelle organisation, sous la forme d'un organigramme structurel simplifié :



C - UNE GOUVERNANCE TRANSPARENTE ET EQUILIBREE ([Détails en annexe](#)) :

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 partage de leur expérience et la générosité de leur engagement, la FFRandonnée n'est rien !

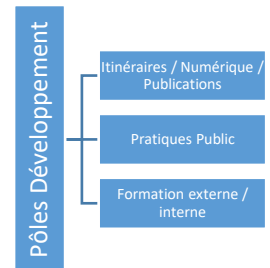
Il est nécessaire que le nouvel organigramme fédéral clarifie missions et responsabilités, pour permettre aux clubs, aux comités et aux tiers d'appréhender « qui fait quoi » et « qui décide quoi ».

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

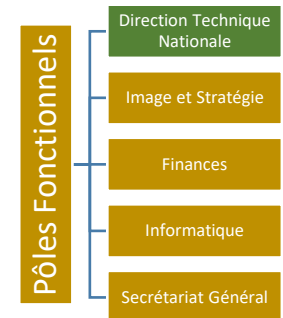
Réorganisons l'organigramme fédéral autour des quelques idées fortes suivantes :

- **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** pour 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.

- **Les Pôles Développement** organisés en 3 axes avec des missions claires :
 - **Les sentiers itinéraires éditions et publications**,
 - **Les pratiques** (randonnée, marche nordique, Longe Côte, santé, loisirs et compétition ...) et **les publics** (adhérents, hors Fédération, multi activités, ...).
 - **Les formations** avec leurs problématiques différenciées pour l'interne et l'externe,



- **Les Pôles Fonctionnels Support** organisés en 5 axes :
 - **Image et Stratégie** : marketing, lobbying, partenariats, grands projets, relation avec les institutionnels (tourisme, culture, environnement, ...), développement et coopération à l'international. 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** élargie et réaffirmée dans un rôle fonctionnel selon les nouvelles orientations de notre politique : tourisme, culture, environnement ...



- **Des Commissions Nationales adaptées aux besoins** :
 Optimiser l'existant, redéfinir les périmètres, en nous appuyant sur tous les acteurs, 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...

D – UNE POLITIQUE REORIENTEE

- **Renforçons notre Direction Technique Nationale**, en préservant le côté sportif et en l'élargissant grâce à des agents détachés des ministères du **Tourisme, de la Culture, de l'Environnement, de la Santé, de l'Éducation Nationale**.
- **Les itinéraires** ([Détails en annexe](#)) :
 - Organisons les "Assises des éditions",
 - Valorisons les territoires par les itinéraires pédestres
 - *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 (Réseau des Grands Itinéraires Pédestre, le RGIP, la Fédération Européenne de la Randonnée Pédestre, la 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 la protection de l'environnement et sur les grands sujets que sont : protection contre les incendies de forêts, protection des haies pour la biodiversité, lutte contre l'artificialisation des sols.
- **Les pratiques et les publics** ([Détails en annexe](#)):
 - Imaginons plusieurs façons de rejoindre la FFRandonnée :
 - *Développons les différents types de pratique Outdoor,*
 - *Diversifions les titres pour intégrer les pratiques régulières et les pratiques ponctuelles,*
 - *Proposons un panel de titres et tarifs en fonction des services proposés,*
 - *Construisons des passerelles vers d'autres fédérations et partenaires,*
- **La formation** ([Détails en annexe](#)) :
 - 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.*
- **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".

E - DES FINANCES FEDERALES ADAPTEES

- **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,

F - NOS PREMIERES 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,**
5. **Créer un véritable service relations humaines,**
6. **Favoriser la mise en place d'une instance représentative du personnel,**
7. **Ouvrir le chantier rénovation des statuts avec un objectif : assemblée générale 2022.**

CONCLUSION

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.

Elle est déterminée à redonner confiance à l'ensemble du réseau, par une écoute attentive, une adaptation, un décloisonnement, une transparence et un respect mutuel.

Devenez acteurs du changement, partagez ces ambitions, accordez-nous votre confiance par un vote majoritaire, pour qu'ENSEMBLE, nous construisions la fédération de demain.

Paris, le 14 octobre 2020

Signé : Brigitte Soulary



Tête de liste Ensemble, Construisons la Fédération de demain

Brigitte Soulary, Louis Kormann, Claude Ghiati, Jean-Claude Marie, Claudie Grossard, Bruno Lamaurt, Sophie Chipon, Marc Bertois, Claire Chevalier, Michel Simon, Maryse Gauttron, Alain Breuillet

Annexes

Compléments

○ **Image et Stratégie**

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,
 - Aux coopérations et développements à l'international,
 - Sur des Grands Projets et des alliances institutionnelles,
 - En soutien aux comités et en lien fort avec des partenaires,
 - Sur de nouveaux services, avec indicateurs de suivi affinés,
- 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,

○ **Les Pratiques / les Publics**

Imaginons plusieurs façons de rejoindre la FFRandonnée :

- **Observons l'évolution des usages, adoptons ou anticipons les usages :**
 - **Pour les pratiques,**
 - Développons les différents types de pratiques Outdoor,
 - Organisons des manifestations ciblées sur les pratiques,
 - Dynamisons les types de pratiques,
 - **Pour les Publics,**
 - 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,
 - 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 départements,
 - Par régions,
 - Sur des territoires à l'identité géographique et historique marquée,
- **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 garants 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...
- **Itinéraires, numérique, éditions et publications**
 - **Nos produits d'édition**
 - **Organisons les assises des éditions :**
 - **Éditions, 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** entre papier et numérique : *adaptons-nous !*
 - **Refonte de la politique éditoriale de la FFRandonnée** en phase avec ses besoins.
 - **Redevenons incontournables.**
 - **Notre savoir-faire numérique**
 - **Profitions** des nouvelles possibilités du ModernSIG,
 - **Développons** des boîtes 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 Formation**
 - Mettons en place **une formation de qualité** qui soit à la fois reconnue comme une vitrine de la fédération **et flexible**, pour s'adapter aux évolutions rapides des besoins.
 - Proposons à terme, **une offre complète de qualification sur tous les métiers** liés à la randonnée.
 - **Les 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.

○ **Focus Gouvernance**

○ **A propos des 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**.

○ **A propos des Pôles 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.

○ **A propos de la fonction Relations Humaines :**

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