



DIRECTEUR PISCINE · BOÎTE À OUTILS

Mes 90 premiers jours à la direction d'un centre aquatique

Carnet de prise de fonction

Comprendre. Prioriser. Agir.

01

COMPRENDRE

Observer et rencontrer

02

PRIORISER

Structurer les constats

03

AGIR

Construire la feuille de route

Utiliser ce carnet

Les premières semaines ne doivent pas servir à tout changer. Elles doivent permettre de comprendre l'établissement, rencontrer les acteurs, identifier les risques et construire des priorités argumentées.

Le principe directeur

Comprendre avant de modifier : observer le fonctionnement réel, recueillir les faits, croiser les points de vue puis décider.

Les 4 séquences

1 Avant la prise de poste Préparer le contexte et les premières questions.

2 Jours 1 à 30 Observer, rencontrer, comprendre.

3 Jours 31 à 60 Analyser et hiérarchiser.

4 Jours 61 à 90 Construire la feuille de route.

Votre établissement

Établissement

Collectivité / organisme

Date de prise de poste

Nom / fonction

Avant la prise de poste

Comprendre le contexte avant le premier jour

- ☐ Identifier le mode de gestion de l'établissement.
- ☐ Identifier la collectivité, la direction de rattachement et les principaux interlocuteurs.
- ☐ Prendre connaissance de l'organisation générale du centre aquatique.
- ☐ Identifier les projets importants en cours : travaux, DSP, renouvellement de marché, évolution d'activités, recrutement, réorganisation.
- ☐ Repérer les échéances importantes des six prochains mois.

Mes premières questions

Pourquoi le poste est-il vacant ?

Qu'attend-on prioritairement de moi ?

Quels sont les sujets considérés comme sensibles ?

Quels projets sont déjà engagés ?

Jours 1 à 30 - Comprendre

Objectif : observer avant de transformer

Pendant les trente premiers jours, l'objectif n'est pas de produire immédiatement une nouvelle organisation. Il est de comprendre comment l'établissement fonctionne réellement.

Rencontrer les acteurs

- ☐ Direction générale / direction des sports.
- ☐ Élu ou vice-président référent lorsque cela est pertinent.
- ☐ Responsable ou adjoint de direction.
- ☐ Équipe accueil.
- ☐ Équipe bassin / MNS.
- ☐ Équipe technique.
- ☐ Équipe entretien.
- ☐ Responsables administratifs.
- ☐ Associations utilisatrices.
- ☐ Représentants scolaires ou partenaires importants.
- ☐ Prestataires stratégiques.

Ce que je retiens des rencontres

Forces exprimées

Difficultés récurrentes

Attentes vis-à-vis de la direction

Points de convergence entre les équipes

Comprendre mon équipe

- ☐ Disposer de l'organigramme réel.
- ☐ Identifier les fonctions et responsabilités de chacun.
- ☐ Comparer les fonctions réellement exercées aux fiches de poste.
- ☐ Identifier les postes vacants ou fragiles.
- ☐ Examiner les plannings.
- ☐ Comprendre les cycles de travail.
- ☐ Identifier les compétences rares ou critiques.
- ☐ Repérer les situations de dépendance à une seule personne.
- ☐ Examiner l'absentéisme et les difficultés récurrentes d'organisation.
- ☐ Observer les relations entre accueil, bassin, technique, entretien et administration.

Ce qui fonctionne bien

Ce qui repose trop sur quelques personnes

Les tensions ou incompréhensions à surveiller

Les compétences à développer

Comprendre l'activité

- ☐ Examiner la fréquentation.
- ☐ Identifier les principales catégories d'usagers.
- ☐ Comprendre l'organisation des scolaires.
- ☐ Examiner les relations avec les clubs et associations.
- ☐ Identifier les principales activités proposées.
- ☐ Examiner les horaires d'ouverture.
- ☐ Identifier les périodes de forte et faible fréquentation.
- ☐ Repérer les activités fortement demandées.
- ☐ Identifier les activités peu fréquentées.

Comparer avec prudence

Ne pas comparer mécaniquement deux périodes sans tenir compte des vacances scolaires, périodes scolaires, fermetures, jours fériés, événements particuliers ou modifications d'horaires et d'offre.

Mon principal constat sur la fréquentation

Une question à approfondir

Comprendre les finances

- ☐ Identifier le budget annuel de l'établissement.
- ☐ Examiner les principales dépenses.
- ☐ Examiner les recettes.
- ☐ Comprendre la masse salariale.
- ☐ Identifier les principaux contrats et marchés.
- ☐ Examiner les consommations d'eau et d'énergie.
- ☐ Repérer les postes connaissant les évolutions les plus importantes.
- ☐ Comprendre le niveau de contribution de la collectivité.

Mes premiers indicateurs

Fréquentation

Recettes

Masse salariale

Eau

Énergie

Coût d'exploitation

Comprendre l'exploitation technique

Le directeur n'a pas à se substituer aux spécialistes. Il doit toutefois savoir ce qui doit être suivi, connaître les principaux risques d'exploitation et savoir quelles questions poser.

- ☐ Visiter l'ensemble des locaux techniques.
- ☐ Comprendre le circuit général du traitement de l'eau.
- ☐ Identifier les principaux équipements de traitement d'air.
- ☐ Identifier les équipements vieillissants.
- ☐ Examiner les principales opérations de maintenance.
- ☐ Identifier les contrats de maintenance.
- ☐ Repérer les travaux déjà programmés.
- ☐ Identifier les dysfonctionnements récurrents.
- ☐ Examiner les consommations inhabituelles.
- ☐ Identifier les équipements dont la panne aurait un impact important sur l'exploitation.

Sécurité et obligations

- ☐ Prendre connaissance du POSS lorsqu'il est applicable.
- ☐ Examiner l'organisation des secours.
- ☐ Identifier les contrôles réglementaires applicables.
- ☐ Examiner le suivi des observations issues des contrôles.
- ☐ Repérer les observations restant ouvertes.
- ☐ Vérifier l'organisation des registres et documents nécessaires.
- ☐ Identifier les procédures d'urgence.
- ☐ Examiner l'organisation des ouvertures et fermetures.

Périmètre de l'outil

Ce carnet aide à organiser le travail du directeur. Il ne constitue ni un audit réglementaire, ni une vérification de conformité de l'établissement.

Jours 31 à 60 - Analyser et prioriser

Objectif : passer de l'observation à une lecture structurée

À ce stade, distinguer ce qui est urgent, important, structurant, à programmer ou à approfondir avant de décider.

À traiter rapidement

1.
2.
3.

À programmer

1.
2.
3.

À approfondir avant de décider

1.
2.
3.

À maintenir car cela fonctionne bien

1.
2.
3.

Construire mon tableau de bord

À partir du deuxième mois, retenir uniquement les indicateurs réellement utiles au pilotage. Un bon indicateur doit permettre une question, un arbitrage ou une décision.

ACTIVITÉ

Fréquentation

Recettes

Activités

Scolaires

Associations

RESSOURCES HUMAINES

Effectif

Absentéisme

Heures supplémentaires

Postes vacants

TECHNIQUE

Consommation d'eau

Consommation énergétique

Incidents

Maintenance

Travaux

USAGERS

Réclamations

Jours 61 à 90 - Construire la feuille de route

Objectif : transformer le diagnostic en priorités de direction

À ce stade seulement, les principaux changements peuvent être préparés et présentés.

Fiche action 01

Constat

Objectif

Action envisagée

Responsable / pilote

Échéance

Moyens nécessaires

Indicateur de suivi

Deux actions prioritaires

Fiche action 02

Constat

Objectif

Action envisagée

Responsable / pilote

Échéance

Fiche action 03

Constat

Objectif

Action envisagée

Responsable / pilote

Échéance

Ma synthèse à 90 jours

Mes 3 constats majeurs

1.
2.
3.

Mes 3 priorités

1.
2.
3.

Les 3 décisions à préparer

1.
2.
3.

Les 3 sujets à approfondir

1.
2.
3.

Ma feuille de route

PRIORITÉ 1

Objectif

Première action

Échéance

Point de vigilance / condition de réussite

.....
.....

PRIORITÉ 2

Objectif

Première action

Échéance

Point de vigilance / condition de réussite

.....
.....

PRIORITÉ 3

Objectif

Première action

Échéance

Point de vigilance / condition de réussite

.....
.....

Ce que je veux garder en tête

Note 1

Note 2

Note 3

Note 4

Note 5

Le principe à retenir

Les 90 premiers jours ne servent pas à démontrer que l'on sait tout. Ils servent à comprendre suffisamment l'établissement pour commencer à prendre de bonnes décisions.