
Votre centre aquatique peut aller plus loin.

**Maîtriser l'exploitation. Mobiliser les équipes.
Améliorer le service aux usagers.**

Conseil • Audit • Accompagnement • Formation

**Comprendre.
Décider.
Agir.**

L'expertise de terrain

au service des collectivités
et des gestionnaires de
centres aquatiques.

UNE EXPERTISE DE L'EXPLOITATION

Voir l'ensemble. Agir sur l'essentiel.

Un centre aquatique est à la fois un service public, un outil technique et un collectif de travail. Sa performance se construit dans l'équilibre entre ces trois dimensions.

+ 35 ans

d'expertise opérationnelle
et de terrain

+ 120

structures gérées, formées
ou accompagnées

Périmètre

France, Outre-mer
et Belgique

CE QUI GUIDE NOS MISSIONS

Comprendre avant de préconiser

Croiser les données, les observations sur site et la parole des équipes pour distinguer les symptômes de leurs causes.

Relier les choix à leurs conséquences

Apprécier ensemble les effets sur le budget, l'organisation, les installations et le service rendu aux usagers.

Rendre l'action possible

Hiérarchiser les priorités et proposer des outils que les responsables peuvent réellement utiliser au quotidien.

SOMMAIRE INTERACTIF

Votre besoin, notre point de départ.

Onze prestations pour éclairer vos décisions, accompagner l'exploitation et faire progresser les compétences.

DIAGNOSTIQUER & PRIORISER

Diagnostic global d'exploitation	04 →
Audit économique et financier	05 →
Diagnostic organisationnel et managérial	06 →
Maintenance et sécurité d'exploitation	07 →

DÉVELOPPER & ACCOMPAGNER

Attractivité, fréquentation et expérience usager	08 →
Assistance à l'exploitation	09 →
Ouverture, réouverture et consolidation	10 →
Assistance à la collectivité délégante	11 →

RECRUTER & FAIRE GRANDIR

Assistance au recrutement et à l'intégration	12 →
Formation professionnelle des équipes	13 →
Coaching professionnel individuel et collectif	14 →

Méthode 15 · Références 16 · Votre interlocuteur 17
Ouvrages 18 · Votre mission 19 · Contact 20

Diagnostic global d'exploitation

Disposer d'une lecture partagée du fonctionnement réel de l'établissement.

VOTRE SITUATION

Des difficultés récurrentes, des indicateurs dispersés ou une évolution du service à préparer.

NOTRE INTERVENTION

01 Lire l'établissement dans son ensemble

Activités, publics, organisation, ressources humaines, installations, coûts et recettes : relier les dimensions de l'exploitation.

02 Observer les pratiques réelles

Visiter le site, examiner les documents utiles et échanger avec les décideurs, l'encadrement et les équipes.

03 Distinguer les causes et les effets

Repérer les points d'appui, les écarts et les interactions entre les difficultés techniques, humaines et économiques.

04 Hiérarchiser les décisions

Construire une feuille de route selon l'urgence, l'impact sur le service et les moyens mobilisables.

VOS LIVRABLES

■ Un état des lieux étayé

Des constats reliés aux observations et aux données disponibles.

■ Une synthèse décisionnelle

Les enjeux, les points forts et les priorités à arbitrer.

■ Une feuille de route

Des actions ordonnées, des responsabilités et des jalons proposés.

POUR VOTRE ÉTABLISSEMENT

Savoir ce qu'il faut préserver, corriger et engager en premier.

Audit économique et financier

Rendre les équilibres économiques lisibles pour orienter les choix de service public.

VOTRE SITUATION

Une hausse du coût du service, un budget sous tension ou des scénarios d'exploitation à comparer.

NOTRE INTERVENTION

01 Fiabiliser la lecture économique

Analyser les charges, les recettes, les effectifs et les consommations ; repérer les éléments exceptionnels.

02 Relier les moyens aux usages

Mettre en regard l'organisation, l'utilisation des espaces et la contribution des activités aux équilibres de l'établissement.

03 Construire des scénarios comparables

Étudier l'offre, les tarifs, l'organisation et les consommations en explicitant les hypothèses et les coûts de mise en œuvre.

04 Éclairer les arbitrages

Présenter les effets attendus sur le coût du service, les publics accueillis et les conditions d'exploitation.

VOS LIVRABLES

■ Une lecture des coûts

Des indicateurs utiles : coût par entrée, taux de couverture et principaux postes de charges.

■ Des scénarios chiffrés

Leurs hypothèses, leurs incidences et leurs conditions de réalisation.

■ Un outil de suivi

Des indicateurs pour mesurer les effets des décisions.

POUR VOTRE ÉTABLISSEMENT

Maîtriser le coût du service en mesurant les conséquences de chaque choix.

Diagnostic organisationnel et managérial

Clarifier le fonctionnement et restaurer les conditions d'un travail collectif efficace.

VOTRE SITUATION

Des tensions, des responsabilités mal définies, une coordination fragile ou une réorganisation à conduire.

NOTRE INTERVENTION

01 Comprendre l'organisation du travail

Examiner les missions, les effectifs, les plannings, les interfaces entre métiers et les circuits de décision.

02 Écouter et croiser les perceptions

Conduire des entretiens dans un cadre défini ; confronter les perceptions aux situations observables.

03 Analyser les pratiques d'encadrement

Étudier la circulation de l'information, les consignes, les réunions et les modalités de suivi des équipes.

04 Préparer une organisation plus lisible

Proposer les ajustements de rôles, de coordination et de compétences nécessaires à la progression du collectif.

VOS LIVRABLES

■ Un diagnostic partagé

Les fonctionnements, les points de friction et leurs conséquences.

■ Une organisation cible

Des responsabilités et des interfaces mieux définies.

■ Un plan de progrès

Des actions managériales, des besoins de formation et des modalités de suivi.

POUR VOTRE ÉTABLISSEMENT

Donner à chacun des repères clairs et améliorer la coopération entre les métiers.

Maintenance et sécurité d'exploitation

Organiser les priorités techniques et renforcer la fiabilité du fonctionnement.

VOTRE SITUATION

Des pannes répétées, une maintenance peu tracée ou des conditions d'exploitation à réexaminer.

NOTRE INTERVENTION

01 Examiner les installations et leur suivi

Observer l'état apparent des équipements, le traitement de l'eau et les consommations ; repérer les fragilités.

02 Évaluer l'organisation de la maintenance

Analyser les contrats, les interventions, les outils de GMAO et le traitement des observations issues des contrôles.

03 Relire l'organisation de la sécurité

Examiner le POSS, les procédures, la circulation des usagers et la coordination des intervenants.

04 Programmer les actions prioritaires

Classer les actions par criticité ; proposer un plan de maintenance et, selon la mission, un PPI estimatif.

VOS LIVRABLES

■ Des constats illustrés

Les écarts observés et les points à approfondir.

■ Un plan hiérarchisé

Les urgences, les interventions à programmer et les investigations utiles.

■ Une programmation

Des priorités de maintenance et de renouvellement à préciser avec les spécialistes.

POUR VOTRE ÉTABLISSEMENT

Anticiper les défaillances et disposer d'un ordre de traitement argumenté.

Attractivité, fréquentation et expérience usager

Faire évoluer l'offre à partir des usages, des attentes et des capacités du site.

VOTRE SITUATION

Une fréquentation en retrait, des créneaux peu occupés ou des irritants qui dégradent l'expérience.

NOTRE INTERVENTION

01 Comprendre les publics et les usages

Identifier les publics accueillis, leurs attentes et les possibilités de développement des activités de l'établissement.

02 Observer le parcours usager

Examiner l'information, la réservation, l'arrivée, l'accueil, les vestiaires et la pratique jusqu'au départ.

03 Ajuster l'offre et sa lisibilité

Travailler les activités, les créneaux, la tarification et les abonnements en cohérence avec les objectifs du service.

04 Organiser le développement

Relier communication, qualité d'accueil et fidélisation à des objectifs mesurables et réalistes.

VOS LIVRABLES

■ Un diagnostic d'attractivité

Les publics, les usages et les principaux freins à la fréquentation.

■ Un parcours usager

Les moments clés et les améliorations à engager.

■ Un plan de développement

Des actions sur l'offre, l'accueil et la communication, avec leurs indicateurs.

POUR VOTRE ÉTABLISSEMENT

Améliorer l'utilisation de l'équipement et la qualité du service rendu aux publics.

Assistance à l'exploitation

Transformer les orientations retenues en pratiques de travail suivies.

VOTRE SITUATION

Un diagnostic à mettre en œuvre, un pilotage à consolider ou une équipe de direction à accompagner.

NOTRE INTERVENTION

01 Fixer les priorités avec la direction

Définir les objectifs, les marges de manœuvre et les décisions nécessaires au démarrage.

02 Organiser les responsabilités

Clarifier qui décide, qui réalise et qui rend compte ; ajuster les procédures et les interfaces entre services.

03 Construire les outils utiles

Mettre en place plannings, tableaux de bord, trames de réunion et suivi des actions adaptés à l'établissement.

04 Accompagner la mise en pratique

Alterner travail sur site et points de suivi ; mesurer l'avancement, lever les obstacles et ajuster les actions.

VOS LIVRABLES

■ Un plan de mise en œuvre

Les priorités, les responsables et les échéances.

■ Des outils de pilotage

Des supports simples pour coordonner les équipes et suivre l'activité.

■ Des bilans d'étape

Les actions réalisées, les difficultés rencontrées et les décisions à prendre.

POUR VOTRE ÉTABLISSEMENT

Installer une organisation utilisable au quotidien et renforcer l'autonomie des responsables.

Ouverture, réouverture et consolidation

Préparer l'exploitation avant l'accueil des premiers usagers.

VOTRE SITUATION

Un équipement neuf, une remise en service après travaux ou une montée en charge à organiser.

TROIS TEMPS POUR RÉUSSIR LE DÉMARRAGE

01

Préparer

Définir le projet d'exploitation, les publics, les activités, les horaires, les tarifs et les moyens nécessaires.

02

Mettre en service

Organiser les recrutements, l'intégration, la formation, les procédures et les essais de fonctionnement.

03

Consolider

Analyser les premiers résultats, ajuster les plannings, accompagner l'encadrement et stabiliser les pratiques.

DES LIVRABLES POUR CHAQUE ÉTAPE

Avant l'ouverture : projet d'exploitation, rétroplanning, responsabilités et points de décision.

Au démarrage : procédures, outils de coordination et suivi des actions de préparation.

Après l'ouverture : tableau de bord, bilans de fonctionnement et plan d'ajustement.

POUR VOTRE ÉTABLISSEMENT

Donner aux équipes les repères nécessaires et accompagner une montée en charge maîtrisée.

Assistance à la collectivité délégante

Objectiver le dialogue avec l'exploitant et préparer les étapes du contrat.

VOTRE SITUATION

Une délégation à suivre, un renouvellement à préparer ou une transition entre exploitants à organiser.

UN APPUI AUX MOMENTS CLÉS DU CONTRAT

01 Suivre la délégation

Analyser les données d'activité, les comptes rendus, les engagements de maintenance et les investissements ; préparer les comités de suivi.

02 Préparer le renouvellement

Contribuer à la définition du programme d'exploitation, à l'analyse des propositions et aux arbitrages techniques et économiques.

03 Organiser la transition

Préparer l'inventaire physique, documenter l'état des biens et les dossiers en cours, puis structurer la transmission opérationnelle.

VOS LIVRABLES

Analyses économiques et opérationnelles, notes d'aide à la décision, tableaux de suivi et préconisations pour les échanges avec le délégataire.

Intervention coordonnée avec les conseils juridiques et financiers du commanditaire selon le périmètre retenu.

Assistance au recrutement et à l'intégration

Choisir un responsable d'établissement et lui donner les moyens de réussir.

VOTRE SITUATION

Un poste de direction à pourvoir, un profil à préciser ou une arrivée à préparer dans un contexte sensible.

NOTRE INTERVENTION

01 Définir le besoin et le profil

Clarifier les enjeux du site, les responsabilités, les compétences attendues et les priorités de la prise de fonction.

02 Structurer la sélection

Formaliser la fiche de poste, contribuer à l'annonce et analyser les candidatures selon des critères partagés.

03 Évaluer et éclairer le choix

Évaluer l'expertise d'exploitation, le management et le pilotage par des entretiens et mises en situation ; comparer les candidatures.

04 Accompagner l'intégration

Organiser la transmission des dossiers, les rencontres clés et la feuille de route des 90 premiers jours, avec des points d'étape.

VOS LIVRABLES

■ Un cadre de recrutement

Fiche de poste, profil recherché et grille d'évaluation.

■ Une aide à la décision

Synthèses d'entretiens et comparaison des candidatures.

■ Un parcours d'intégration

Priorités, points à 30, 60 et 90 jours et suivi de la prise de fonction.

Le commanditaire conserve la décision de recrutement.

POUR VOTRE ÉTABLISSEMENT

Relier le choix du responsable aux besoins du site et préparer sa réussite dès l'arrivée.

Formation professionnelle des équipes

Développer des compétences directement mobilisables dans votre établissement.

VOTRE SITUATION

Une formation INTRA sur site, adaptée aux métiers, aux installations et aux situations de travail.

QUATRE FAMILLES DE COMPÉTENCES

01 Technique et maintenance

Traitement de l'eau, suivi sanitaire, maintenance et organisation des interventions.

02 Direction et management

Pilotage d'établissement, encadrement, organisation du travail et économie du service.

03 Accueil et relation usager

Qualité d'accueil, gestion des situations difficiles, communication et expérience usager.

04 Hygiène et sécurité

Pratiques d'hygiène, sécurité d'exploitation, ERP et organisation de la surveillance.

UNE PÉDAGOGIE LIÉE AU TERRAIN

Recueil des besoins, cas concrets du site, exercices pratiques et évaluation des acquis : le programme relie les apports aux situations rencontrées par les participants.

VOS LIVRABLES

Programme adapté, supports, exercices, évaluation, attestations et bilan de formation.

Coaching professionnel individuel et collectif

Faire évoluer la posture du responsable et la qualité de coopération de l'équipe.

VOTRE SITUATION

Une prise de fonction, un changement important, des tensions ou un besoin de recul dans l'exercice des responsabilités.

ACCOMPAGNEMENT INDIVIDUEL

Prendre sa place de responsable.

Clarifier ses priorités et son positionnement. Développer son leadership, décider dans l'incertitude et conduire les échanges difficiles. Expérimenter de nouvelles pratiques entre les séances.

ACCOMPAGNEMENT COLLECTIF

Mieux agir ensemble.

Travailler les rôles, la communication et les modes de coopération. Mettre en discussion les difficultés de fonctionnement et construire des engagements concrets au service d'un objectif partagé.

UN CADRE EXPLICITE, DES OBJECTIFS CONCRETS

Objectifs et modalités convenus au démarrage, confidentialité des échanges, séances adaptées et bilan de progression selon les règles partagées avec les parties concernées.

POUR VOTRE ÉTABLISSEMENT

Renforcer la capacité à décider, à coopérer et à faire progresser les pratiques.

DU CONSTAT À L'ACTION

Une méthode lisible. Des décisions étayées.

Le format de la mission s'adapte à votre demande. La rigueur du travail repose sur quatre étapes partagées.

01 Cadrer

Préciser la question à résoudre, le périmètre, les interlocuteurs et les informations utiles.

Un cadrage validé et un calendrier.

02 Observer et croiser

Examiner les données, visiter l'établissement et confronter les constats aux pratiques réelles.

Des faits documentés et contextualisés.

03 Restituer et arbitrer

Expliquer les causes, hiérarchiser les enjeux et comparer les options avec leurs hypothèses.

Une synthèse et une feuille de route.

04 Accompagner et ajuster

Suivre les actions retenues, mesurer leur avancement et adapter les outils lorsque la mission le prévoit.

Des points d'étape et des décisions de suivi.

UNE EXPÉRIENCE DES TERRITOIRES

Des contextes différents. Une même exigence.

Collectivités, gestionnaires et organismes institutionnels.
Nos références 2020-2026 en France, Outre-mer et Belgique.

FRANCE MÉTROPOLITAINE

- | | | |
|----------------------------------|---|---------------------------------|
| ▪ Agay | ▪ Grand Paris Sud
Évry-Courcouronnes | ▪ Quiberon |
| ▪ Andernos-les-Bains | ▪ Haute-Marne
Chaumont | ▪ Rambouillet |
| ▪ Argelès-Gazost | ▪ Hyères | ▪ Rochefort |
| ▪ Barentin | ▪ Île de Ré
Saint-Martin-de-Ré | ▪ Rochesson |
| ▪ Carcans-Maubuisson | ▪ La Ciotat | ▪ Saint-Omer |
| ▪ Chambéry | ▪ Laval | ▪ Saint-Pardoux
Haute-Vienne |
| ▪ Chartres-de-Bretagne | ▪ Lille | ▪ Saint-Quentin |
| ▪ Châteauroux | ▪ Mouzon | ▪ Saint-Raphaël |
| ▪ Chatou | ▪ Neuilly-sur-Seine | ▪ Saint-Tropez |
| ▪ Chatte
Isère | ▪ Ocquerre | ▪ Salon-de-Provence |
| ▪ Chaumont-en-Vexin | ▪ Opio | ▪ Tarbes |
| ▪ Cherbourg-en-Cotentin | ▪ Orange | ▪ Thann-Cernay |
| ▪ Crozon
Presqu'île de Crozon | ▪ Pamiers | ▪ Thouars |
| ▪ Desvres | ▪ Pays du Vermandois | ▪ Tournefeuille |
| ▪ Fréjus | ▪ Pessac | ▪ Valence |
| ▪ Frontignan | ▪ Ploemeur | ▪ Vénissieux |
| ▪ Grand Orly Seine Bièvre | ▪ Provins | ▪ Vitry-sur-Seine |
| | | ▪ Yssingaux |

OUTRE-MER

Guadeloupe · Saint-Pierre-et-Miquelon

BELGIQUE

Gembloux

FRANÇOIS ROSENBLATT

L'expérience de direction. La proximité du terrain.



VOTRE INTERLOCUTEUR

Consultant formateur
Expert exploitation

Fondateur du cabinet
AQUA PROXIMA

Spécialisé dans l'exploitation des centres aquatiques et le management des équipes d'agents territoriaux, François Rosenblatt relie les enjeux de terrain aux décisions de la collectivité.

UN PARCOURS AU CROISEMENT DE TROIS EXPÉRIENCES

Diriger et accompagner

Direction d'établissement, direction nationale des exploitations d'un opérateur de DSP aquatique et assistance à maîtrise d'ouvrage.

Former et faire progresser

DESS Ingénierie et Management du Sport ; Master de coaching professionnel ; coach professionnel certifié RNCP.

Connaître l'exigence du sport

Ancien nageur international A et cinq fois champion de France.

Prolonger la réflexion. Outiller les pratiques.

Six ouvrages de François Rosenblatt pour approfondir les enjeux de direction, d'exploitation et de qualité de service.



Évaluer et améliorer l'exploitation

Structurer l'autodiagnostic et prioriser les améliorations.



Ouvrir ou réouvrir un centre aquatique public

Préparer l'ouverture et organiser le démarrage de l'exploitation.



Piloter l'économie d'un centre aquatique

Comprendre les coûts et éclairer les arbitrages de gestion.



Manager les équipes en centre aquatique

Clarifier les responsabilités et faire progresser le collectif.



Les nouvelles attentes des usagers en piscine publique

Mieux comprendre les publics et faire évoluer l'offre.



Qualité de service et expérience usager en piscine publique

Améliorer le parcours, l'accueil et la relation avec les usagers.

DÉCOUVRIR LA COLLECTION SUR AMAZON



UN ACCOMPAGNEMENT À VOTRE MESURE

Le bon périmètre. Les bons livrables.

Chaque mission part d'une question concrète et d'un résultat attendu. Le contenu est ajusté à votre équipement, à vos moyens et à vos échéances.

TROIS FORMATS, SELON VOTRE BESOIN

Un diagnostic ciblé

Comprendre une difficulté, approfondir un sujet précis et disposer de recommandations hiérarchisées.

Une aide à la décision

Comparer des options, préparer un projet ou objectiver les arbitrages de la collectivité.

Un accompagnement dans la durée

Soutenir la mise en œuvre, accompagner l'encadrement et suivre l'évolution des pratiques.

UNE PROPOSITION EXPLICITE

Objectifs et périmètre • Méthode et interlocuteurs • Données à mobiliser • Livrables et restitutions • Calendrier • Honoraires et frais.

Formation : R2C Développement est certifié Qualiopi au titre des actions de formation.

Innovation : AQUA PROXIMA a été distinguée aux Trophées de l'Innovation 2024 « Piscine de Demain ».

COMPRENDRE VOTRE BESOIN. PRÉPARER LA SUITE.

Parlons de votre centre aquatique.

Un projet à préparer, une difficulté à comprendre ou une organisation à faire évoluer ?

POUR NOTRE PREMIER ÉCHANGE

- 01 Votre établissement et son mode de gestion.
- 02 Votre besoin et les difficultés rencontrées.
- 03 Vos objectifs, vos échéances et les données disponibles.

FRANÇOIS ROSENBLATT

06 30 78 17 22

contact@aquaproxima.fr

www.aquaproxima.fr

France métropolitaine • Outre-mer • Belgique

R2C Développement SAS • RCS Paris 877 606 319
66 avenue des Champs-Élysées • 75008 Paris