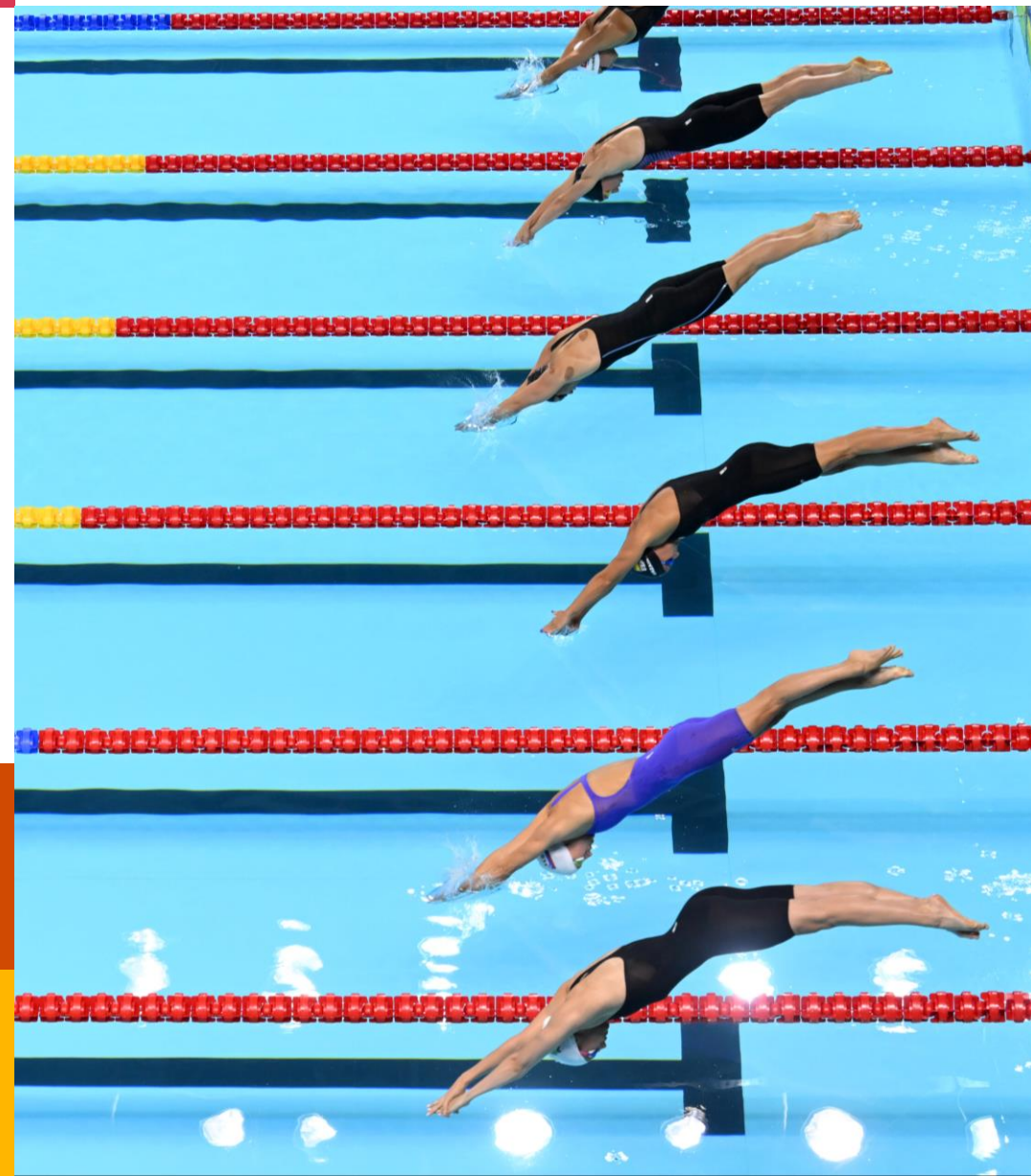


Etat des lieux et diagnostic des modèles économiques des fédérations

Restitution des travaux



Ordre du jour

RESTITUTION DES TRAVAUX

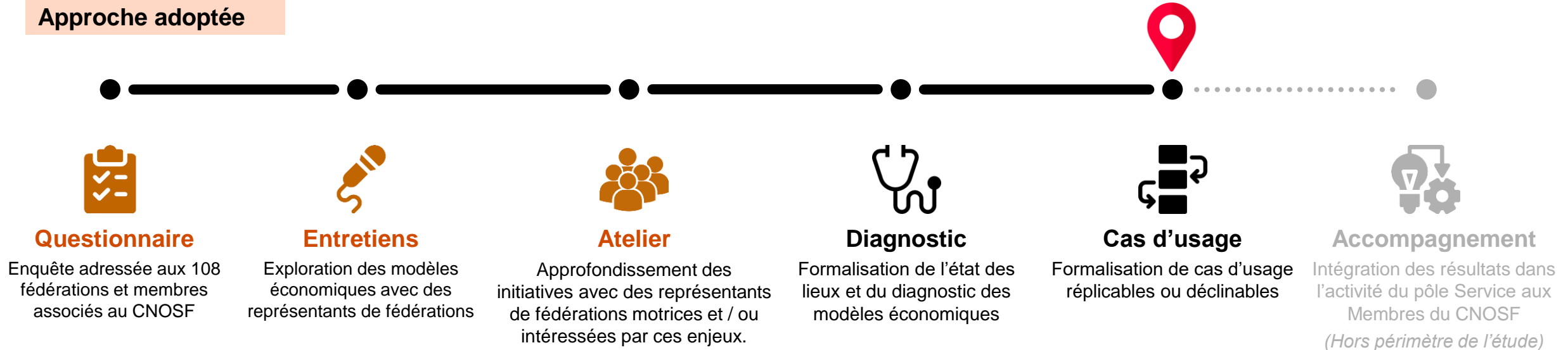
- 1** Etat des lieux
- 2** Perspectives
- 3** Recommandations

L'étude a mobilisé plusieurs dizaines de parties-prenantes au sein du CNOSF pour répondre à trois objectifs

Objectifs

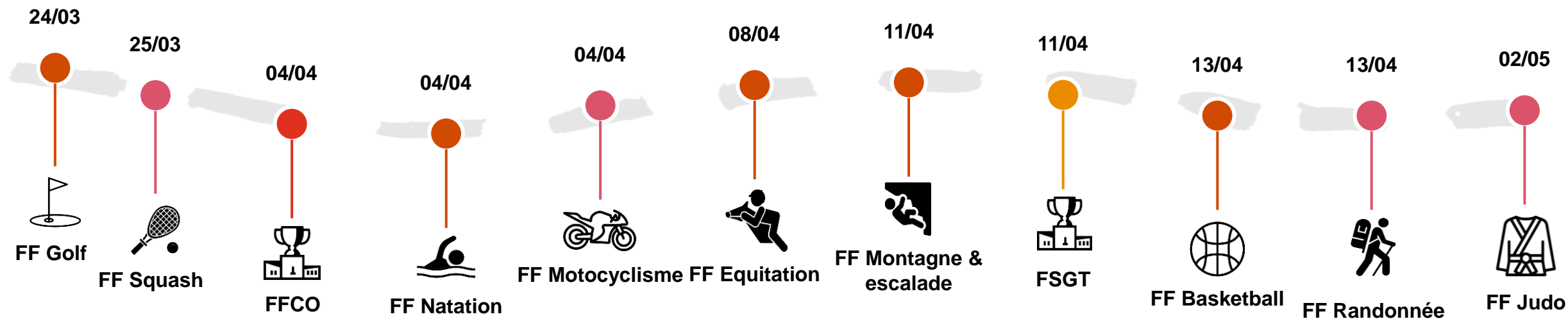
1. Comprendre les **différents modèles économiques** existants via une **enquête inédite** auprès des structures membres du CNOSF
2. Identifier les **besoins** des structures membres pour leur développement dans les années à venir
3. Proposer des **solutions concrètes** pour que le CNOSF puisse les accompagner

Approche adoptée



11 fédérations ont été interrogées sur leurs enjeux de transformation économique

Aperçu des entretiens individuels menés



Typologie de fédérations

-  Olympique
-  Nationale sportive
-  Multisports & affinitaire
-  Membres associés

1

Restitution des travaux Etat des lieux



Les chiffres clés du volet Etat des Lieux en synthèse



Les modèles économiques des fédérations reposent sur **un pilier auquel elles croient de moins en moins.**

59%

Des fédérations ont un **modèle économique reposant à plus de 50% sur les revenus liés aux licences.**

41%

Des fédérations considèrent que **la licence n'est pas le pilier d'un modèle d'avenir.**



Un **manque global de ressources**, frein à la bonne prise en charge des enjeux des fédérations.

78%

Estiment **ne pas avoir les moyens nécessaires** pour traiter leurs **enjeux stratégiques.**

74%

Sont inquiètes du **recrutement et de l'implication des bénévoles** au sein de leur structure



Se diversifier, voire **se réinventer**, une préoccupation partagée par les fédérations.

79%

Font de la **transformation de leur modèle économique** un projet à court/moyen terme.

90%

Des fédérations **explorent de nouvelles sources de financement**



Faire face à une **concurrence accrue** en capitalisant sur son **patrimoine** ou en lançant des **Fondations, des Fonds de Dotation**

76%

Des fédérations estiment être **en concurrence avec d'autres acteurs**, 55% avec le secteur privé.

10%

Moins de 10% sont propriétaires de lieux de pratique ou d'accueil du public.

35%

Des Fédérations ont créé ou sont en train de créer une Fondation, un Fonds de Dotation ou une société privée.

Nous avons réalisé cette étude à partir des retours de 68 des 108 structures membres du CNOSF

Méthodologie

Cette étude s'appuie sur un **questionnaire administré en ligne** via l'outil Qualtrics.

Il a été **diffusé auprès des 108 fédérations et organisations membres du CNOSF**.

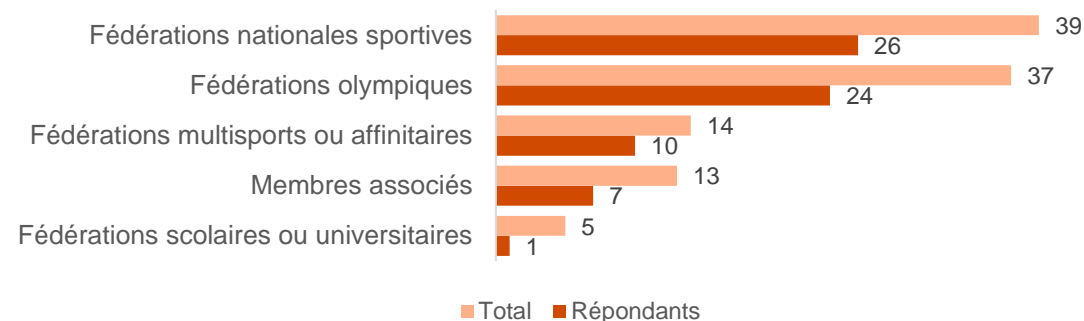
68 y ont répondu, représentant les **5 typologies de membres** :

- 26 fédérations nationales sportives
- 24 fédérations olympiques
- 10 fédérations multisports ou affinitaires
- 7 membres associés
- 1 fédération scolaire ou universitaire

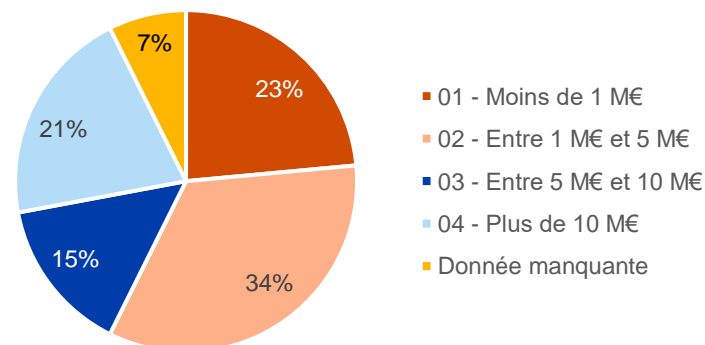
2 approches ont été utilisées pour retranscrire les résultats du questionnaire :

- Une vision **holistique** : les réponses de **toutes les fédérations** sont **prises en compte et mêlées** dans la restitution des résultats.
- Une vision par **typologie de fédération** : les réponses sont présentées **par typologie de fédération**. Compte tenu du nombre de répondants parmi les fédérations scolaires et universitaires, **cette typologie de fédération n'est pas retranscrite ici** car les résultats ne peuvent en aucun cas refléter une tendance pour le groupe.

Profils des répondants



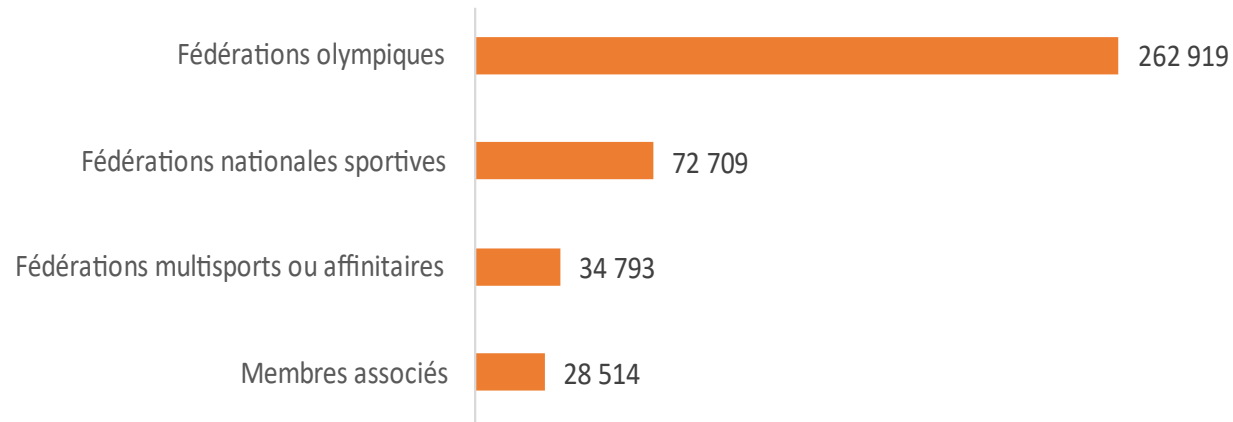
Budget des fédérations



Poids des fédérations répondantes

399M€ Budget total des fédérations répondantes

Répartition des budgets par collège de fédérations



3 437 Salariés au sein des fédérations répondantes

6 383 Bénévoles au sein des fédérations répondantes

1 799 Elus non salariés au sein des fédérations répondantes

+92k Clubs au sein des fédérations répondantes

7,6M De licenciés au sein des fédérations répondantes

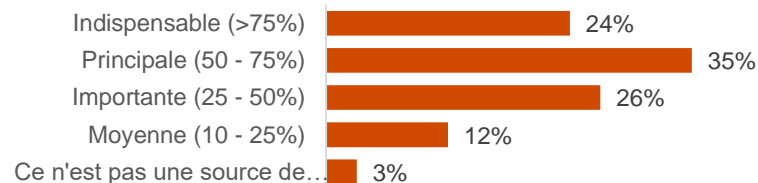
Une majorité de répondants signale une forte dépendance aux licences et aux subventions publiques

Un modèle économique à adapter

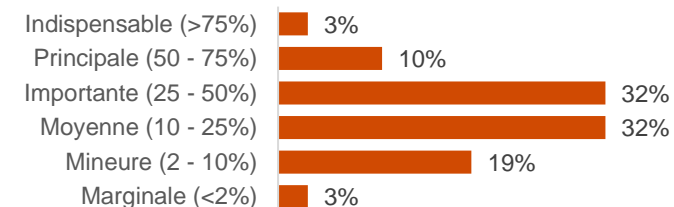
59%

Des fédérations ont un modèle économique reposant à plus de 50% sur les revenus liés aux licences qu'elles proposent.

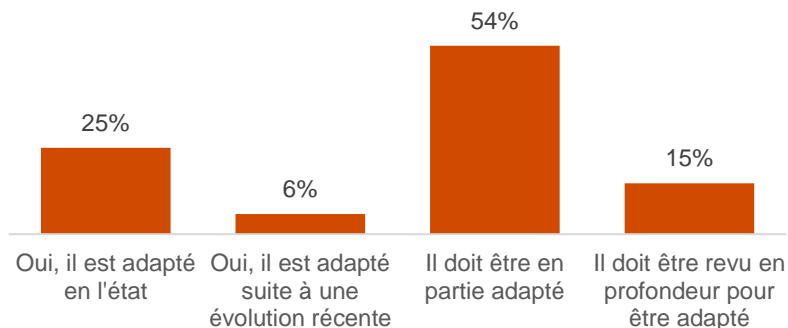
Place de la licence



Place des subventions publiques



Adaptation du modèle économique



Les **licences** et les **subventions publiques** sont les 2 piliers économiques sur lesquels s'appuie la majorité des fédérations françaises.

La licence représente plus de 50% des revenus de 59% des fédérations interrogées, et les subventions publiques plus de 25% des revenus de 45% d'entre elles.

Une grande dépendance qui, pour 69% des fédérations, doit faire l'objet d'une **adaptation de leur modèle économique**.

Une partie importante des fédérations (41%) remettent en cause la dépendance à la licence et souhaitent s'en distancer à l'avenir

Dépendance à la licence...

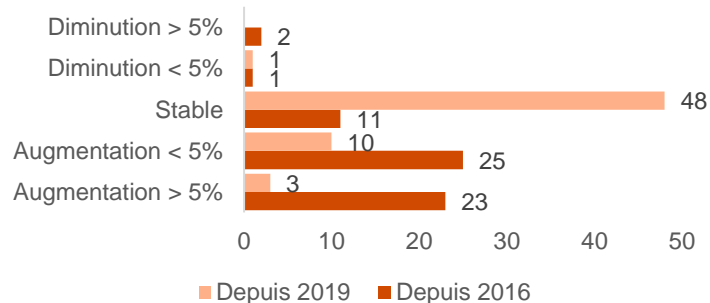
41%

La licence n'est pas considérée comme le pilier d'un modèle d'avenir pour 41% des fédérations.

« On devrait parler de modèle d'adhésion plus que de modèle de licence. »

Après 3 années de tendance à la hausse, le prix moyen des licences s'est globalement stabilisé depuis 2019. La crise sanitaire et l'arrêt de la pratique en 2020 n'a naturellement pas incité les fédérations à poursuivre la hausse de leurs tarifs. 62 des 68 fédérations répondantes ont indiqué proposer des licences. Les licences dites « compétition » sont les plus onéreuses qu'elles proposent.

Évolution du prix moyen des licences



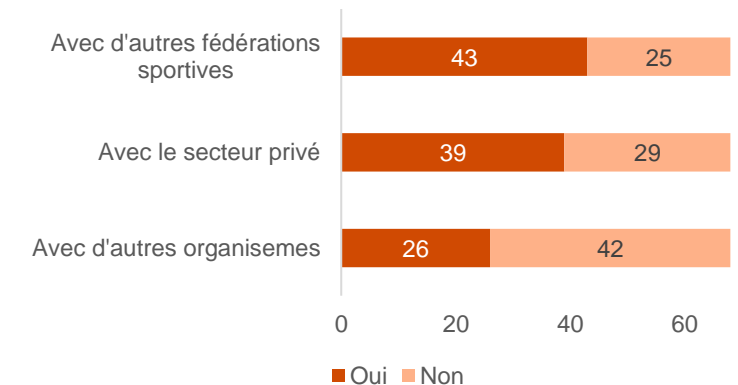
Tarifs des licences					
Types de licences	C	L	D	A	U
Prix minimal	15	3	5	12	10
Prix médian	45	26	29	35	35
Prix maximal	300	134	94	100	100
Proposé par X fédérations	38	42	30	15	17

C : Compétition | L : Loisir | D : Dirigeant | A : Arbitre | U : Unique

... et méfiance à l'égard de la concurrence

76% Des fédérations estiment être concurrencées par d'autres acteurs sur leurs assets fonciers.

Concurrence vis-à-vis d'autres acteurs



Dans ce contexte, la quasi-totalité des structures membres du CNOSF explore de nouvelles sources de revenus

Transformation économique & diversification des revenus

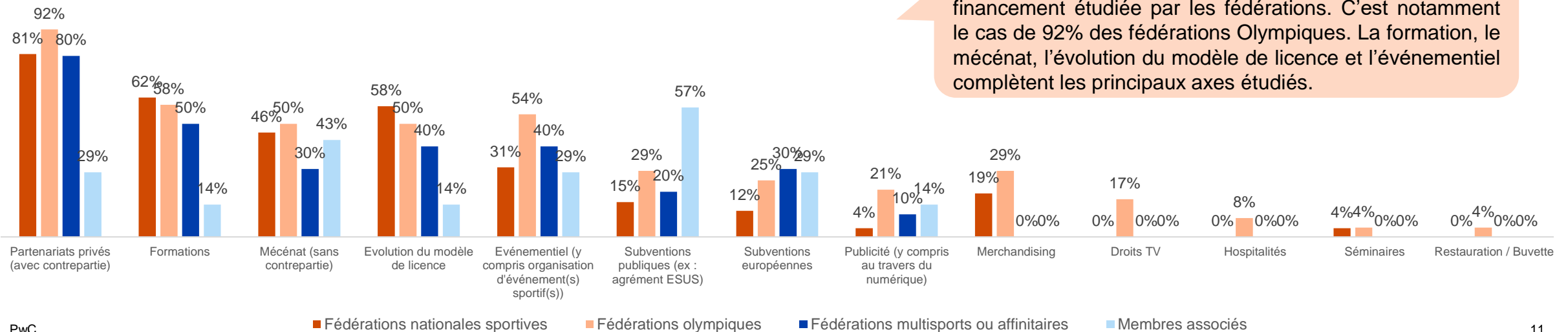
90% Des fédérations explorent de nouvelles sources de revenus.

79% Font de la transformation de leur modèle économique un projet à court/moyen terme.

71% De celles pour qui la transformation du modèle économique n'est pas un projet explorent tout de même de nouvelles sources de revenus.

5% De ceux pour qui la transformation économique est un projet n'explorent pas pour autant de nouvelles sources de revenus.

Sources de financements étudiées par typologies de fédérations



Les partenariats privés sont la principale source de financement étudiée par les fédérations. C'est notamment le cas de 92% des fédérations Olympiques. La formation, le mécénat, l'évolution du modèle de licence et l'événementiel complètent les principaux axes étudiés.

Le développement foncier est aujourd'hui un axe de diversification à la fois peu développé et peu diversifié

Patrimoine foncier des structures membres du CNOSF

10%

Moins de 10% des fédérations sont propriétaires d'un centre technique national, d'un lieu de pratique ou d'un lieu d'accueil du public.

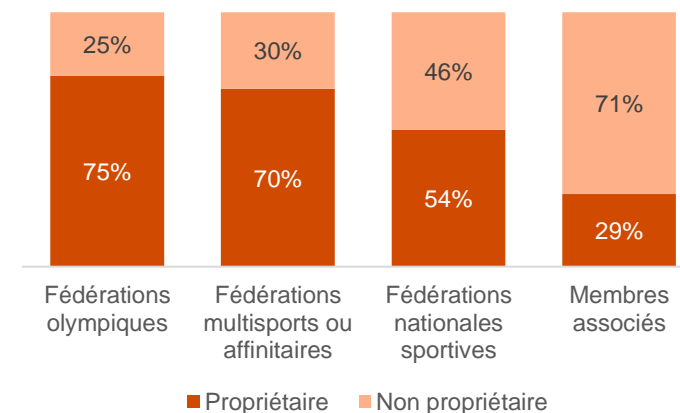
« L'objectif est de trouver un modèle économique à appliquer à nos lieux de pratique. Un modèle qui viendra alimenter les recettes de la fédération. »

60% Des fédérations interrogées sont propriétaires de leur siège.

39% Des fédérations propriétaires de leurs sièges sont également propriétaires d'au moins un autre actif immobilier.

100% Des fédérations propriétaires d'un autre type d'actif (CTN, lieux de pratique, etc) sont propriétaires de leur siège.

Fédérations propriétaires de leurs sièges



La création de structures connexes intéresse de nombreuses fédérations pour soutenir des actions très diverses

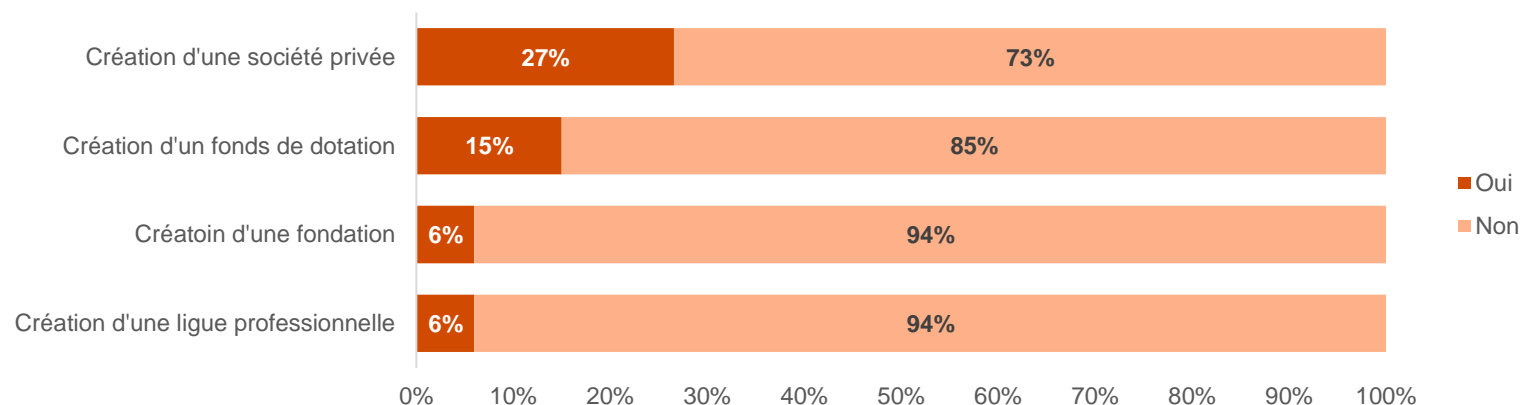
Structures connexes aux fédérations

35%

Des fédérations ont créé ou sont en train de créer¹ une des structures évoquées (fonds de dotation, société privée, ligue professionnelle ou fondation).

« Nous avons créé une holding, et des filiales pour chacune de nos activités commerciales. L'objectif c'est de faire du commerce dans le privé pour redistribuer à l'activité associative. »

Structures créées par les fédérations ¹



Les **sociétés privées** sont le principal type de structure créée par les fédérations. 27% d'entre elles en ont créé, qu'elles soient intégrées au sein de la fédération, ou adossées à celles-ci. Les fonds de dotation sont également prisés, puisqu'ils leur permettent de financer les causes sociétales soutenues par les fédérations.

¹ Une des fédérations ayant indiqué avoir créé une fondation a précisé que la création était en cours.

Nous avons interrogé les fédérations sur 4 types d'enjeux clés ayant un impact sur le modèle économique

Types d'enjeux



Enjeux économiques

Maîtrise des coûts, diversification des ressources, rebond post-Covid, etc



Enjeux numériques

Réseaux sociaux, parcours numériques, digitalisation de l'organisation



Enjeux sociétaux

Captation du jeune public, développement durable, innovation sociale, etc



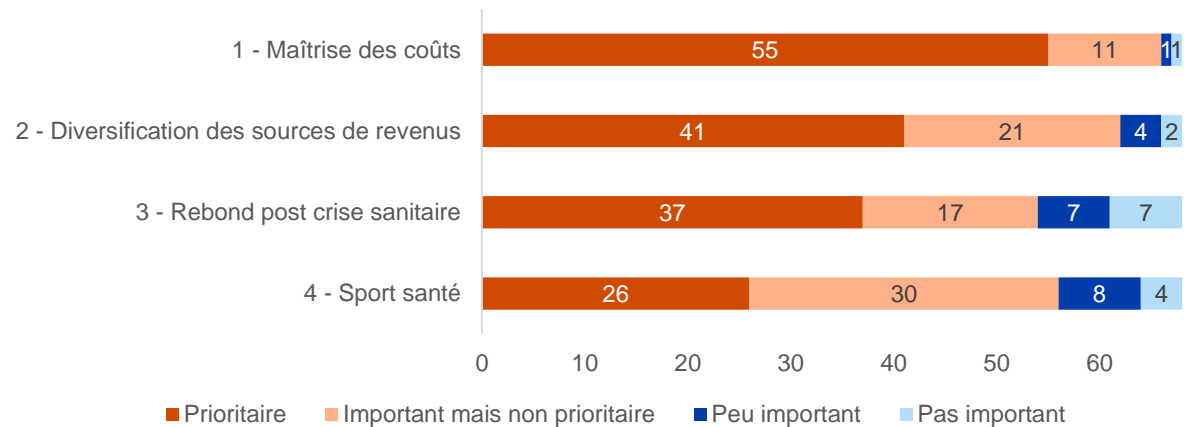
Enjeux sportifs

Pratique des jeunes, pratique paritaire, nouvelles pratiques, etc

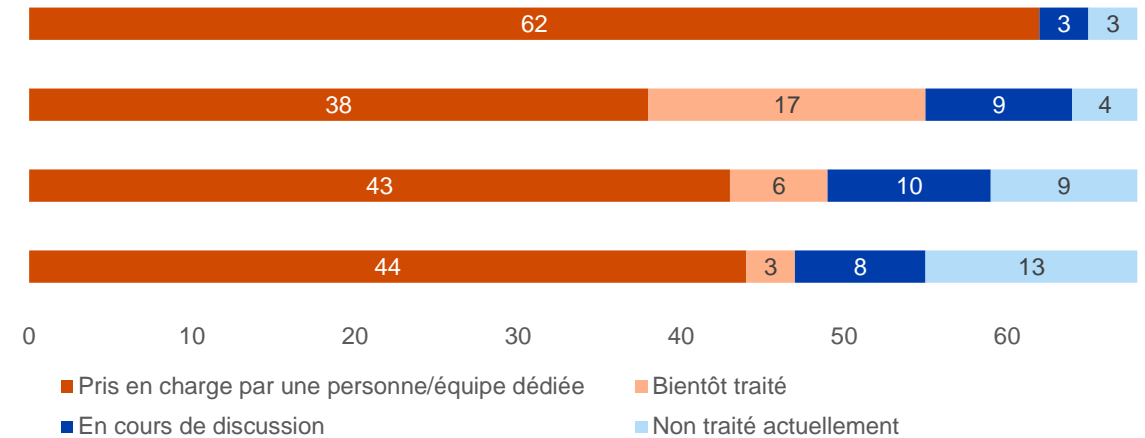
La maîtrise des coûts reste l'enjeu économique principal des structures membres, moins bien préparées à la diversification de leurs revenus

Enjeux économiques

Principaux enjeux économiques



Niveau de prise en charge des enjeux économiques



Au niveau économique, la préoccupation majeure des fédérations est la **maîtrise des coûts que 80% d'entre elles estiment être prioritaire**. 91% des fédérations ont une personne ou une équipe dédiée à cette problématique au sein de leurs équipes.

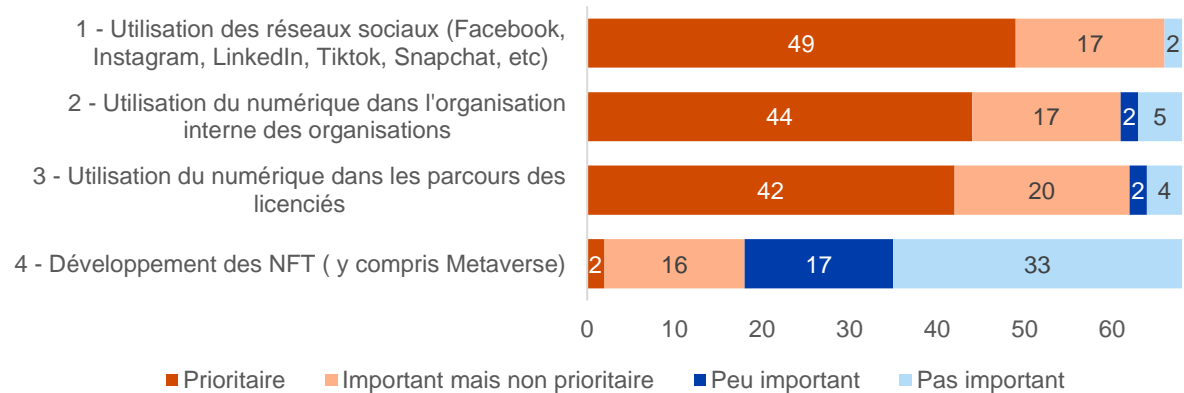
La **diversification des sources de revenus** arrive juste derrière : 30% estiment que c'est un enjeu important, et 60% qu'il est prioritaire. Mais **à l'inverse de la maîtrise des coûts, pour 45% des fédérations, le sujet n'est actuellement pas pris en charge**.

Cette situation les limite dans leur objectif de développement des partenariats privés, et peut expliquer les difficultés rencontrées par celles dont les pratiques sont moins médiatisées, à diversifier leurs revenus.

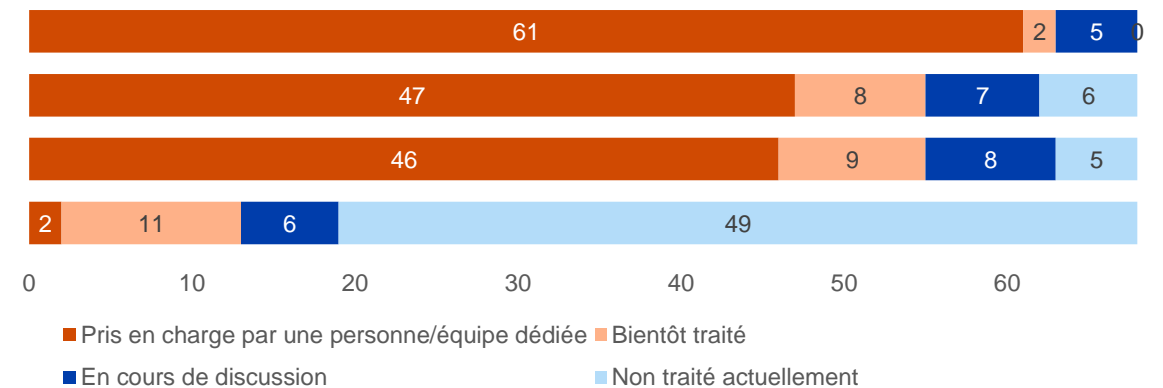
Les fédérations ont pris la mesure de l'enjeu de l'utilisation des réseaux sociaux, et elles s'emparent largement du sujet

Enjeux numériques

Principaux enjeux numériques



Niveau de prise en charge des enjeux numériques



Au niveau numérique, au-delà de l'utilisation des **réseaux sociaux, dont l'importance est presque unanimement partagée (97%)**, l'utilisation du numérique est également considérée comme importante, à la fois dans l'organisation interne (90%), et dans le parcours des licenciés (91%).

Dans plus de 30% des fédérations, ces sujets ne sont cependant pas encore traités.

Les autres aspects du volet numérique sont peu

voire pas importants aux yeux des fédérations. La thématique des **NFTs et du Metaverse n'a d'importance que pour 26% des fédérations.**

Deux fédérations ont cependant répondu que le sujet des NFT était prioritaire pour elles. Il est à noter qu'elles estiment que l'ensemble des enjeux numériques le sont également, et ont une personne ou une équipe dédiée à chacun d'eux.

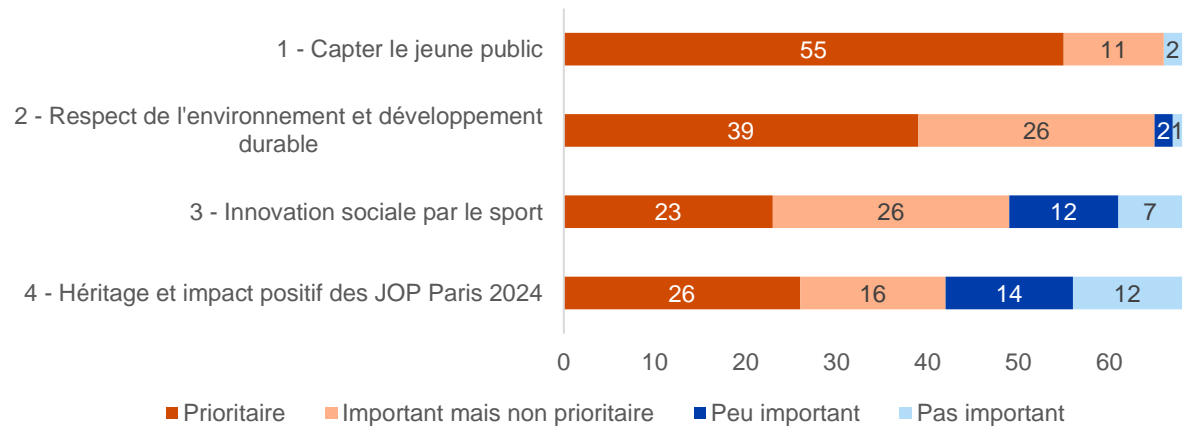
D'autres sujets ressortent des entretiens menés, comme la **digitalisation des contenus éducatifs et d'entraînement**, le déploiement de **plateformes OTT** pour la retransmission des programmes audiovisuels fédéraux.

Différentes notions de **centres de ressources** apparaissent également, tout comme l'intérêt de disposer de **cartes de France thématiques** (infrastructures, opportunités municipales, équipements compatibles entre fédérations, etc.).

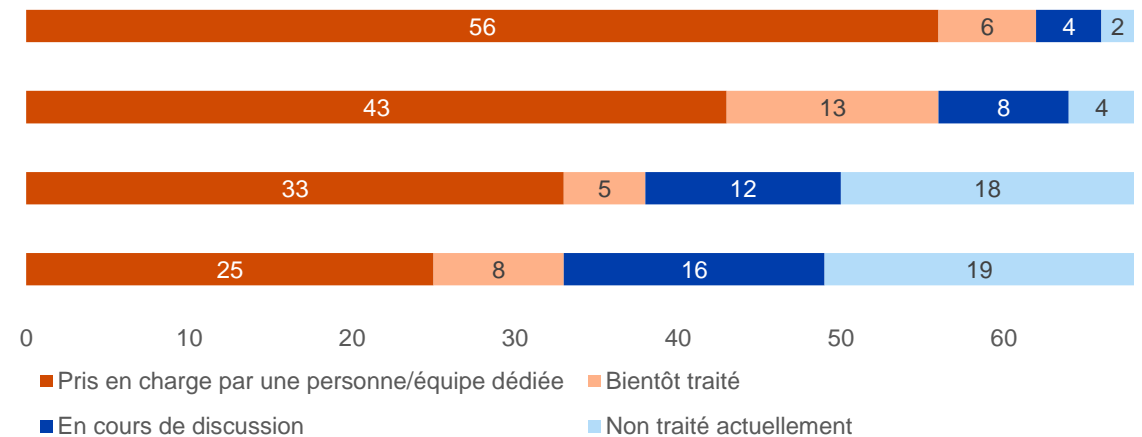
Le respect de l'environnement, un enjeu important pour l'ensemble des fédérations, bien que derrière la captation du jeune public

Enjeux sociétaux

Principaux enjeux sociétaux



Niveau de prise en charge des enjeux sociétaux



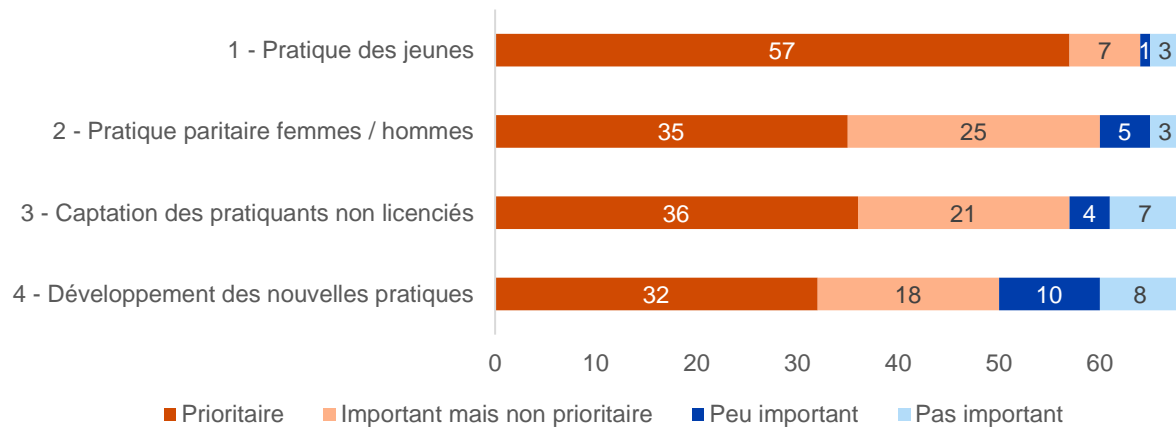
Au niveau sociétal, et en écho aux enjeux sportifs, la **captation du jeune public est un enjeu important pour 97% des fédérations.**

Juste derrière, 95,5% des fédérations considèrent que le **respect de l'environnement et le développement durable** est l'enjeu sociétal le plus important pour leur fédération.

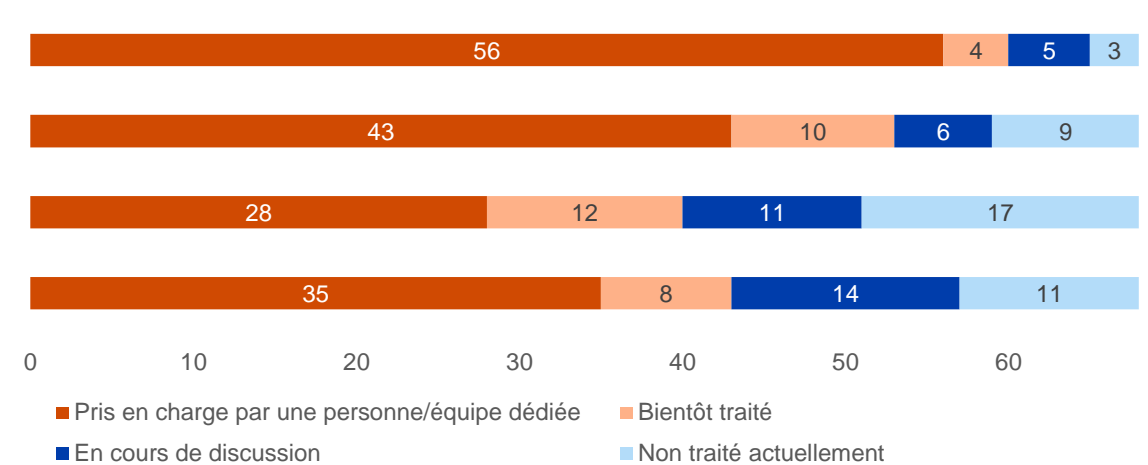
Cette préoccupation est cependant ressortie dans les enjeux sportifs, où la pratique des jeunes a été identifiée comme enjeu principal

Enjeux sportifs

Principaux enjeux sportifs



Niveau de prise en charge des enjeux sportifs



Au niveau sportif, les fédérations sont principalement préoccupées par la **pratique des jeunes**. **83% des fédérations interrogées estiment que c'est un enjeu prioritaire**, 10% qu'il est important bien que non prioritaire. **Pratique paritaire Hommes/Femmes et**

captation des pratiquants non licenciés viennent ensuite, avec respectivement 88 et 83% des fédérations qui considèrent ces enjeux comme importants, voire prioritaire. La captation des pratiquants non licenciés est, parmi les principaux enjeux, celui dont les

fédérations se sont le moins emparé : 59% d'entre elles n'ont pas encore d'équipe dédiée à ce sujet, alors que c'est le cas pour la pratique des jeunes dans 82% des fédérations.

Pour adresser ces différents enjeux, les fédérations estiment devoir adapter leur modèle économique et leur organisation

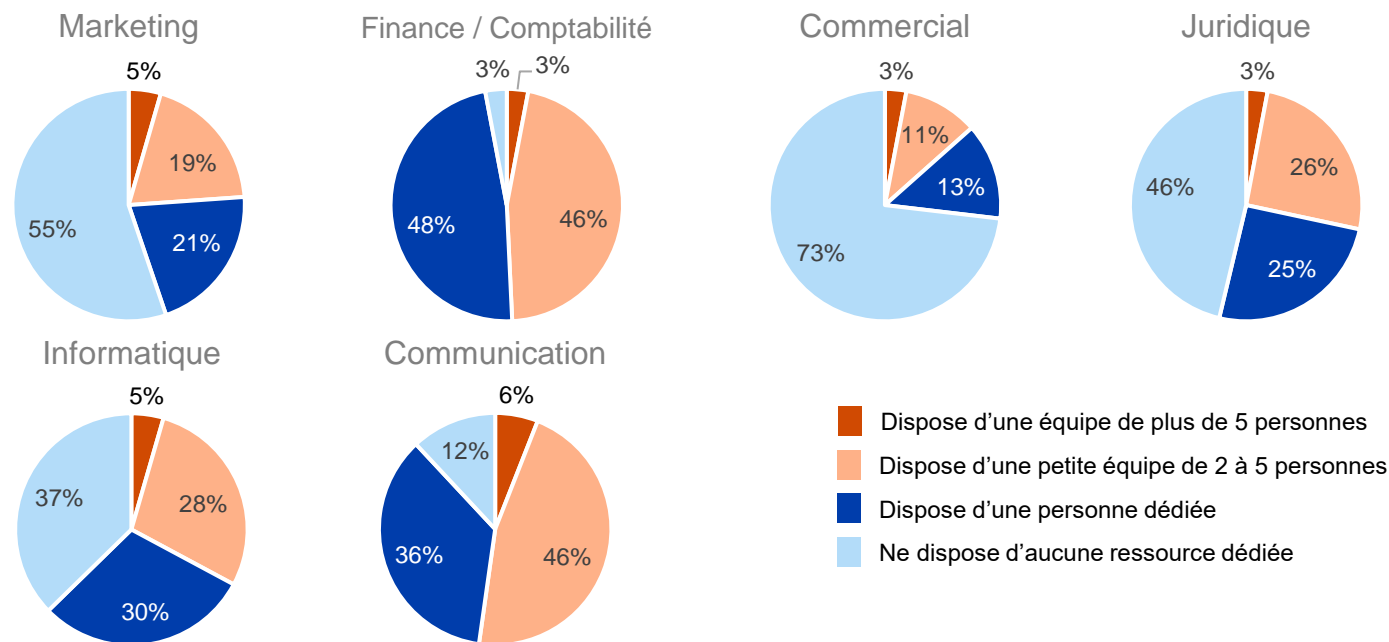
Besoin de transformation & organisation

70%

Des fédérations estiment que pour faire face à ces enjeux, leur modèle économique doit, au moins en partie, être adapté (58%), voire revu en profondeur (12%).

« Par rapport à la licence, notre modèle économique est bien tel qu'il est, mais uniquement parce que nous avons aussi les bonnes compétences en interne pour nous diversifier en parallèle . »

Ressources des différents services des structures membres répondantes



Au niveau des **ressources humaines**, de nombreuses fédérations ne sont pas suffisamment dotées pour adresser leurs enjeux majeurs. 73% n'ont aucune ressource dédiée au service commercial, alors même que les partenariats privés sont la source de financement la plus recherchée par les fédérations.

Cela explique que la notion de **centre de services** revienne régulièrement dans les entretiens, pour venir **compenser le manque de ressources** au sein des fédérations.

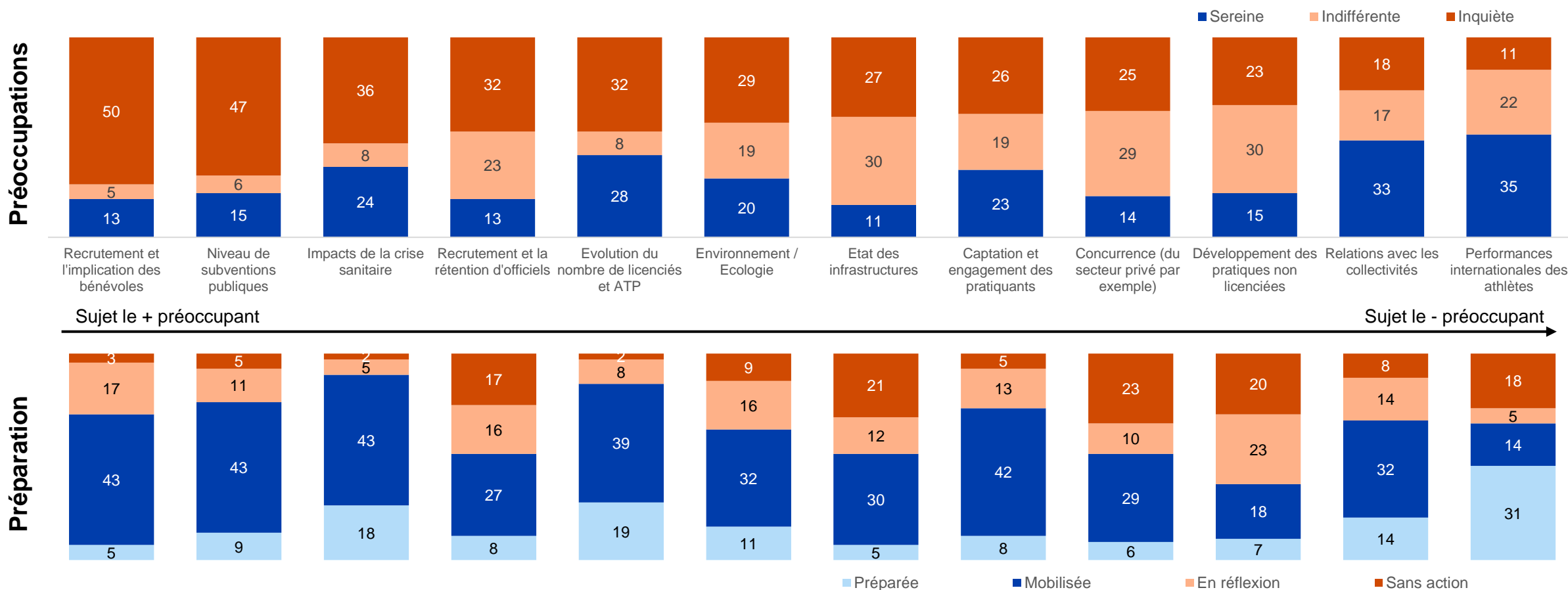
2

Restitution des travaux Perspectives



Le recrutement de bénévoles, les subventions publiques et l'impact de la crise sanitaire sont les principales inquiétudes pour les 2 années à venir

Préoccupations principales et niveau de préparation des structures membres



Pour adresser ces préoccupations, les structures interrogées souhaiteraient renforcer deux piliers : budget et ressources humaines

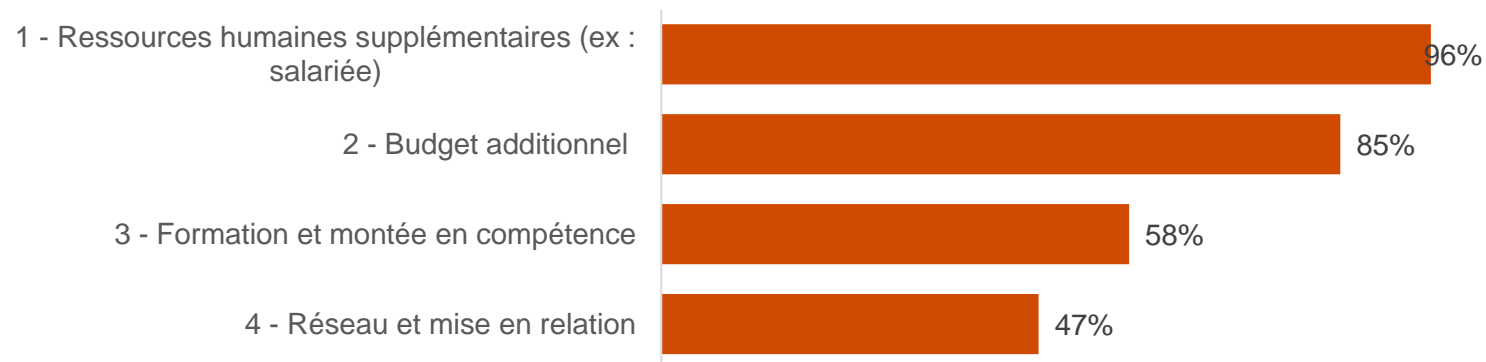
Besoins des structures membres

78%

Des fédérations estiment ne pas avoir les moyens nécessaires en interne pour traiter leurs enjeux stratégiques.

« Avec la crise sanitaire, notre contrat avec notre principal partenaire s'est écroulé, nous avons également un peu de Droits TV, écroulé aussi. »

Principaux besoins des structures membres*



* Sur 53 fédérations ayant indiqué ne pas avoir les moyens nécessaires en interne

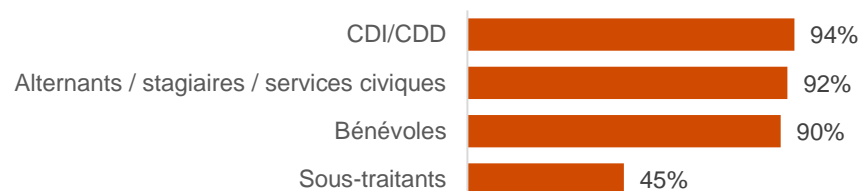
53 fédérations sur les 68 répondantes ont indiqué manquer de moyens pour adresser leurs principaux enjeux.

Il ressort de l'étude que les ressources humaines (96%) et financières (85%) sont les deux types de ressources sur lesquelles les fédérations se sentent les plus fragiles.

Mais les 4 thématiques étudiées laissent apparaître un besoin de structuration et de professionnalisation des organisations

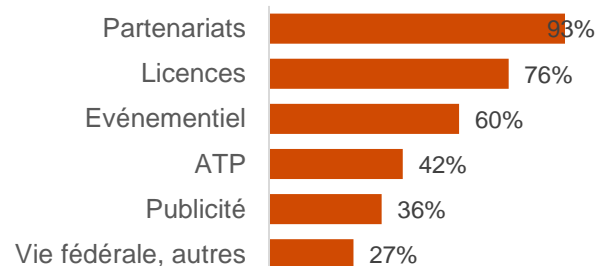
Détail des besoins des structures membres sur les dimensions budget, RH, mise en relation et formation

1 - Types de besoins RH ¹



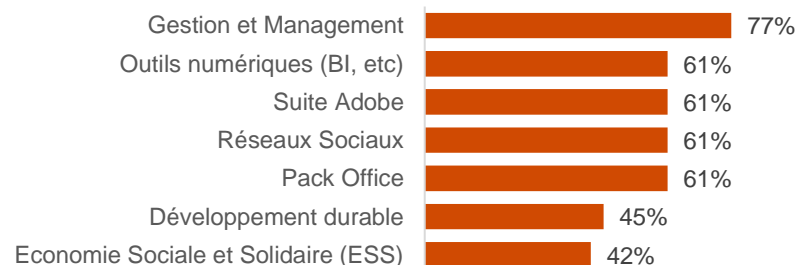
¹ Sur 51 fédérations ayant indiqué avoir besoin de davantage de ressources humaines

2 - Types de ressources recherchées ²



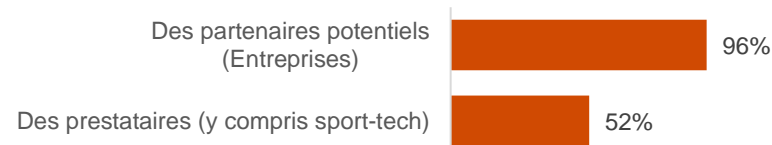
² Sur 45 fédérations ayant indiqué avoir besoin de davantage de budget

3 - Types de besoins de formation ³



³ Sur 31 fédérations ayant indiqué avoir besoin de davantage de formations

4 - Types de contacts recherchés ⁴



⁴ Sur 25 fédérations ayant indiqué avoir besoin de davantage de mise en relation

Alors que les financements issus des partenariats sont les plus recherchés (93%), **la quête de nouveaux contacts de partenaires potentiels mobilise 96% des fédérations** ayant indiqué avoir des besoins en matière de réseau et de mise en relation.

Les attentes en termes de formation se portent principalement sur la **Gestion et le Management**, deux domaines **autour desquels les FF de Golf et de Squash ont axé leurs centres de formation** qui est notamment à destination des sociétés privées proposant la pratique de leurs sports.

La formation à la vente de licences par ces sociétés privées y est également abordée.

Une part non négligeable des fédérations ayant déjà créé des fonds de dotation et sociétés privées souhaitent réitérer l'expérience

Détail des besoins des structures membres sur les dimensions budget, RH, mise en relation et formation

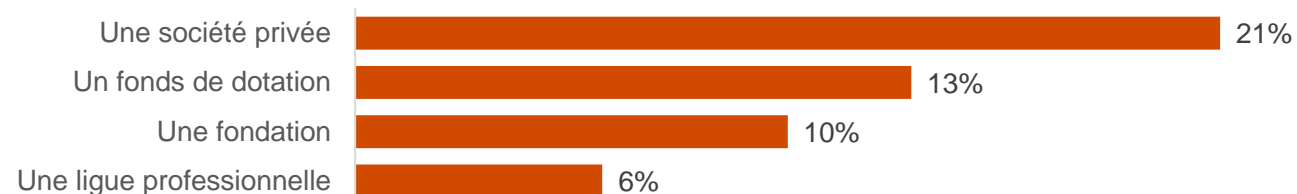
44%

Des fédérations ayant déjà créé un fonds de dotation souhaitent en créer un nouveau à l'avenir.

33%

Des fédérations ayant déjà créé une société privée souhaitent en créer une nouvelle à l'avenir

Fédérations souhaitant créer d'autres structures



Les fonds de dotation ont également été créés par 13% des fédérations répondantes, pour soutenir des causes ou accompagner d'importants chantiers. **44% d'entre elles pensent à en créer un nouveau fonds de dotation à l'avenir.**

La FF de Montagne et d'Escalade a ainsi créé un **fond de dotation dédié à l'équipement des falaises** pour la pratique de l'escalade en milieu naturel.

Pour accompagner leur développement, certaines fédérations souhaitent se doter d'une structure en parallèle de l'association. **Les sociétés privées sont envisagées par 21% des fédérations, et 33% de celles en ayant déjà créé une, ont la volonté d'en créer au moins une nouvelle à l'avenir.**

La FF Basket Ball a ainsi créé une holding, détenant à son tour 3 filiales dont une, Playin, qui gère les Hoops Factory.

Les fédérations possèdent souvent des compétences différenciantes sur lesquelles elles peuvent capitaliser pour diversifier leur modèle

Exemples de compétences différenciantes

Edition



La FF de Randonnée Pédestre a développé une compétence propre en édition, en ayant **internalisé toutes les compétences d'une maison d'édition classique** pour vendre des topoguides, des guides de randonnée ainsi qu'un magazine.

Cette activité représente environ **20% du budget de la fédération**, qui prévoit d'augmenter encore la part de cette activité dans son modèle.

« Nous souhaitons renforcer cet axe en nous diversifiant pour faire **d'autres types de produits d'édition**, maintenant que la compétence est là. »

Directeur Général de la FF Randonnée Pédestre

Chronométrage



La FF de Motocyclisme a développé une **compétence différenciante dans le chronométrage**, qui est facturée aux pilotes compétiteurs. Elle réfléchit désormais à **proposer ses services** de chronométrage à d'autres disciplines et secteurs en créant potentiellement une société commerciale dédiée.

« Nous avons développé une réelle **compétence différenciante et forte**, car les courses de moto sont particulièrement difficiles à chronométrer. »

Président de la FF Motocyclisme

Données



Grâce à une **digitalisation accélérée** depuis deux ans, la FF de Golf dispose de plus en plus d'**informations concernant ses licenciés**. Ces données sont utilisées à deux fins distinctes : **communiquer avec les licenciés** de manière plus adaptée et ciblée et apporter **davantage de valeur aux partenaires**, qui peuvent ensuite faire des campagnes commerciales ciblées vers les licenciés de la fédération.

« Cela nous permet de **mieux servir nos partenaires**, d'accroître la qualité de nos contreparties et in fine d'attirer d'autres partenaires »

Président de la FF Golf

La transformation du modèle de la licence est au centre des préoccupations pour l'avenir ; différentes approches émergent

Différentes approches vis-à-vis du modèle de la licence



Questionner le concept de licence

La licence est un modèle qui apparaît dépassé à certaines fédérations compte tenu de l'évolution des pratiques. « Rien que le mot ne convient plus ». **Les attentes ont évolué**, et la compétition n'est plus le principal attrait des licenciés. « Les pratiquants n'ont **plus forcément envie d'aller dans un club**. Il faut leur proposer **d'autres types de produits plus grand public** en échange de leur adhésion. »



Renforcer le modèle de la licence actuelle en augmentant les prix

« Nous avons dû nous poser la question : **qui doit payer pour le sport ?** Notre réponse a été : le sportif qui doit payer et **s'il n'y avait pas tous nos bénévoles, il paierait 10 fois plus**. On assume ce que l'on est, c'est fondamental. Donc on a beaucoup augmenté le prix des licences, mais en contrepartie, on redistribue beaucoup à nos clubs. »



Conditionner l'accès au lieu de pratique à la détention de la licence

C'est un aspect qui ressort en particulier lorsque **les lieux de pratique sont détenus par des structures privées** : « La fédération souhaite accompagner davantage les porteurs de projets pour *in fine* les inciter à conditionner l'accès à l'équipement à la détention de la licence, avec tout un panel de services associés. »



Proposer de nouveaux modèles d'adhésion

Davantage de flexibilité semble convaincre certaines fédérations pour recruter les pratiquants rebutés par l'engagement que représente une licence annuelle. « **Si nous faisons une nouvelle réforme de la licence, ce sera pour une formule d'abonnement.** »

Au-delà des abonnements, la **déclinaison des licences sous différentes formes** apparaît comme une opportunité pour mieux répondre aux besoins spécifiques des pratiquants et des licenciés, en leur proposant **davantage de personnalisation**, tout en répondant aux besoins financiers des fédérations.

Les exemples de déclinaison des licences sont nombreux, mais 3 grands types d'offres ressortent.

Nouveaux modèles de licences



L'offre par paliers

Ce modèle convient particulièrement aux fédérations dont certains **membres seraient à la recherche d'une prestation « premium »** de la part de leur fédération.

Cette solution consiste à concevoir **différents « niveaux » de licence**, et à offrir à chaque niveau des avantages spécifiques, en plus de ceux offerts au niveau précédent.

Les fédérations peuvent attendre de cette offre un **complément de chiffre d'affaires** lié aux licences, Un renforcement du **sentiment d'appartenance** de leurs licenciés à la fédération. Une captation de **pratiquants non licenciés**.



L'offre par profils

Ce modèle convient particulièrement aux fédérations à même d'identifier des **pratiques très distinctes**.

Cette solution consiste à concevoir différentes licences dont les **services associés** sont **spécifiques à la licence**, non cumulables et non interchangeables entre les différentes licences.

Bien construites, ces différentes offres doivent permettre aux licenciés de se sentir pleinement compris par la fédération.

Elles pourraient constituer un **moyen de conquête des pratiquants non licenciés**.



L'offre sur-mesure

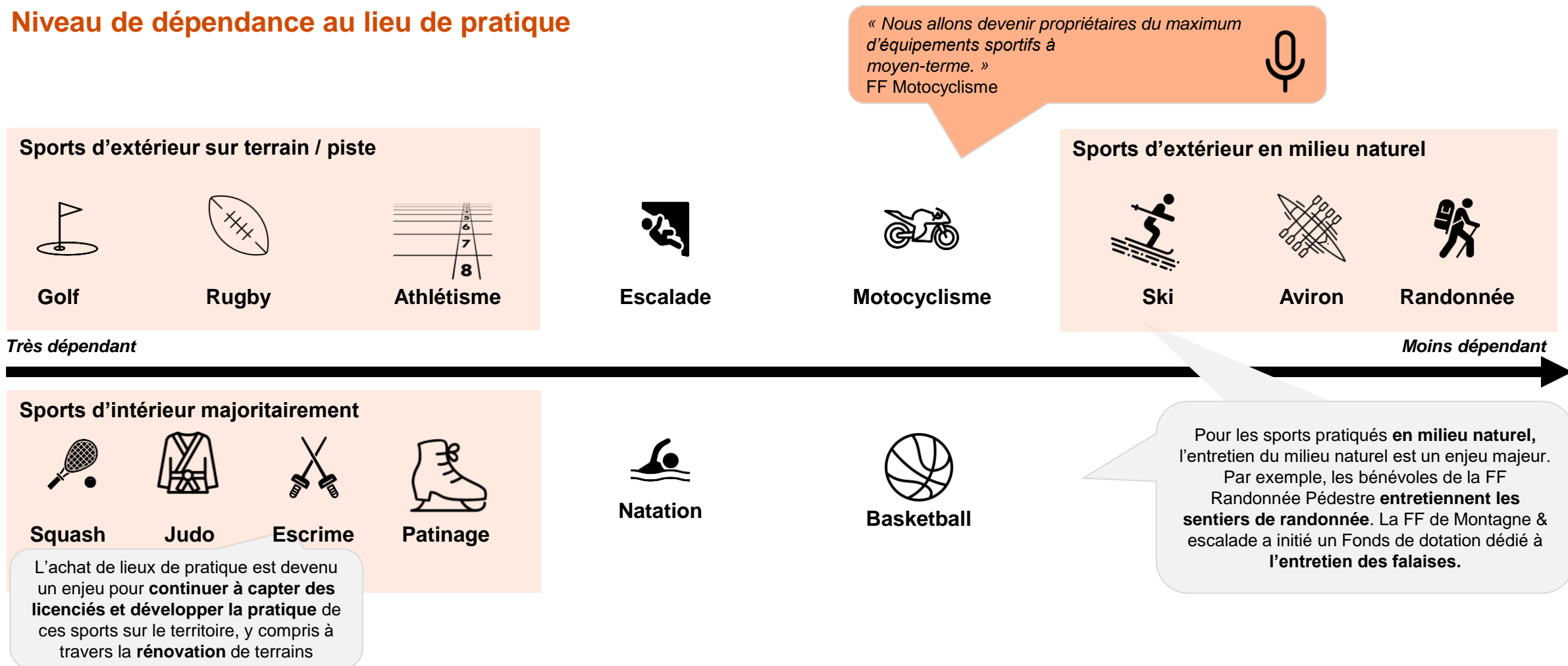
Ce modèle peut convenir à tous les types de fédérations, mais plus particulièrement à celles souhaitant offrir une **expérience différenciante à leurs adhérents**.

Elle consiste à permettre au licencié de se **créer une licence sur mesure** et à la carte, avec la possibilité de souscrire à des **options payantes** dans l'objectif de bâtir la licence la plus proche de ses besoins.

Elle permet d'offrir un **sentiment d'exclusivité au licencié**, tout en permettant, suivant le types d'options proposées, de **conquérir un public de pratiquants non licenciés, voire même un public de non-pratiquants**.

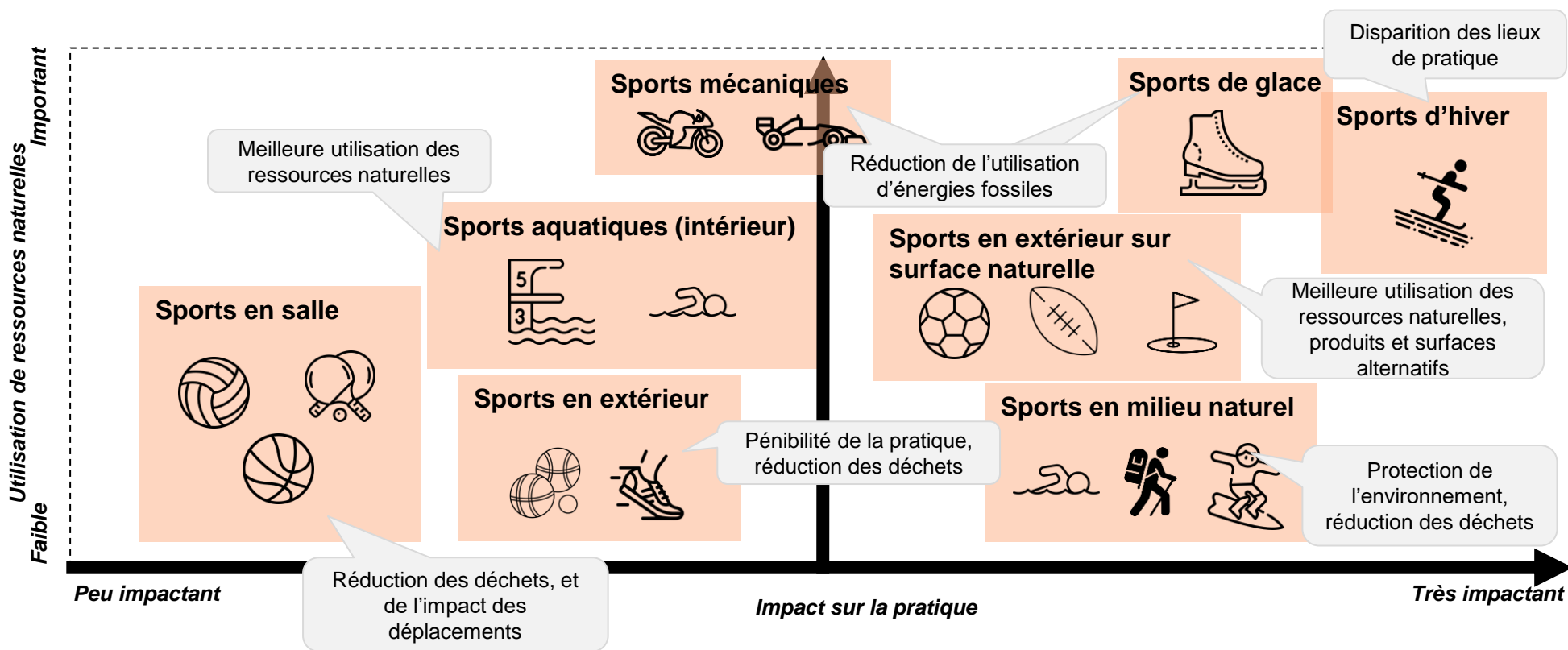
Pour de nombreuses fédérations, l'achat et la rénovation des lieux de pratique sont des leviers importants de développement économique

Niveau de dépendance au lieu de pratique



Les fédérations semblent avoir pris la mesure de l'enjeu climatique, et de son impact sur leurs pratiques sportives

Types de sports impactés selon le lieu de pratique et enjeux associés



Face à ces enjeux, les réponses sont diverses, mais une tendance importante est la création de fonds de dotation dédiés aux enjeux rencontrés.

Ainsi, la **Fédération Française de Golf** a créé un **fonds de dotation baptisé FF Green**, afin de trouver des **alternatives à l'utilisation de produits phytosanitaires**.

La R&D du secteur privé est par ailleurs active pour proposer des surfaces moins consommatrices en eau.

Encourager la pratique sportive et augmenter la visibilité de la fédération au travers de Paris 2024 est un défi pour les fédérations

Héritage Paris 2024

51%

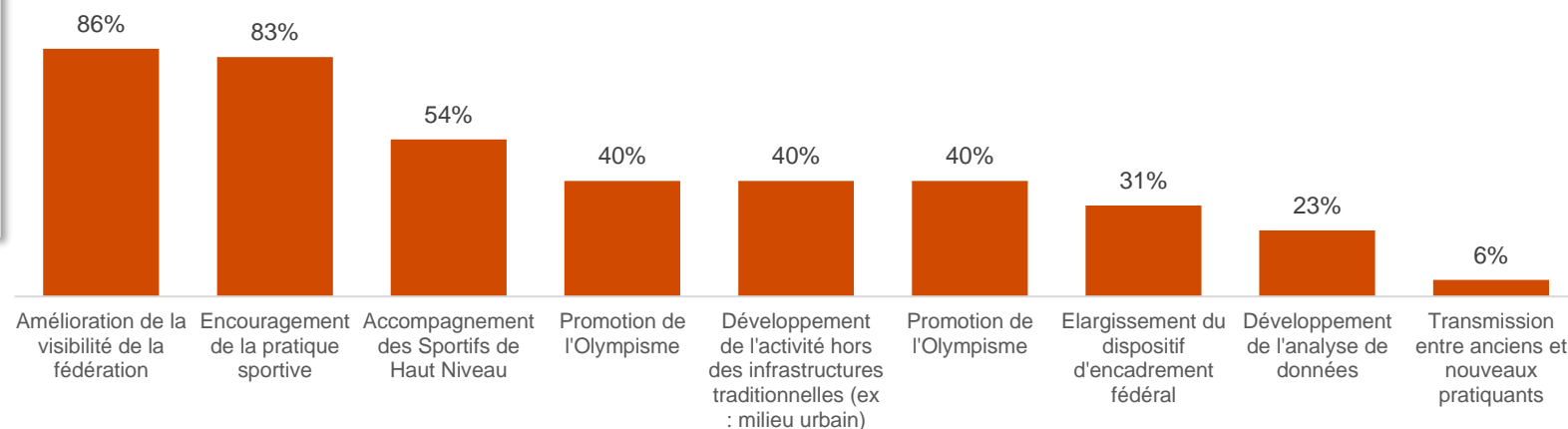
Des fédérations souhaitent faire des JOP Paris 2024 un levier pour leur transformation économique.

C'est le cas de 71% des fédérations Olympiques.

S'approprier l'Olympiade apparaît pour 51% des fédérations répondantes, comme un levier de leur transformation économique. Pour respectivement 86% et 83% d'entre elles, l'amélioration de la visibilité de la fédération et l'encouragement de la pratique sportive seront les deux principaux axes à exploiter.

Certaines fédérations, y compris Olympiques, estiment cependant qu'elles risquent d'être noyées au milieu des autres disciplines, et qu'elles ne retireront que peu de bénéfices de cette Olympiade.

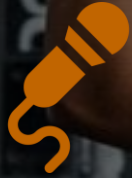
Héritage que les fédérations souhaitent construire ¹



¹ Sur 35 fédérations ayant indiqué vouloir utiliser les JOP Paris 2024 comme levier pour leur transformation économique

3

Restitution des travaux Recommandations



La CNOSF est incontournable pour répondre au besoin de plus de transversalité exprimé par une large majorité de fédérations

« Il faudrait faire plus de trans-fédéral, réunir des acteurs aux problématiques communes »

Fédération Nationale Sportive

82%

des répondants estiment avoir **besoin d'un appui du CNOSF** pour traiter leurs enjeux stratégiques

78%

des répondants souhaitent **travailler avec d'autres fédérations** sur l'évolution des modèles économiques

Le CNOSF, notamment via son Guichet Unique, est clé pour répondre à ces attentes



Via une offre de service adaptée proposée par le Guichet unique

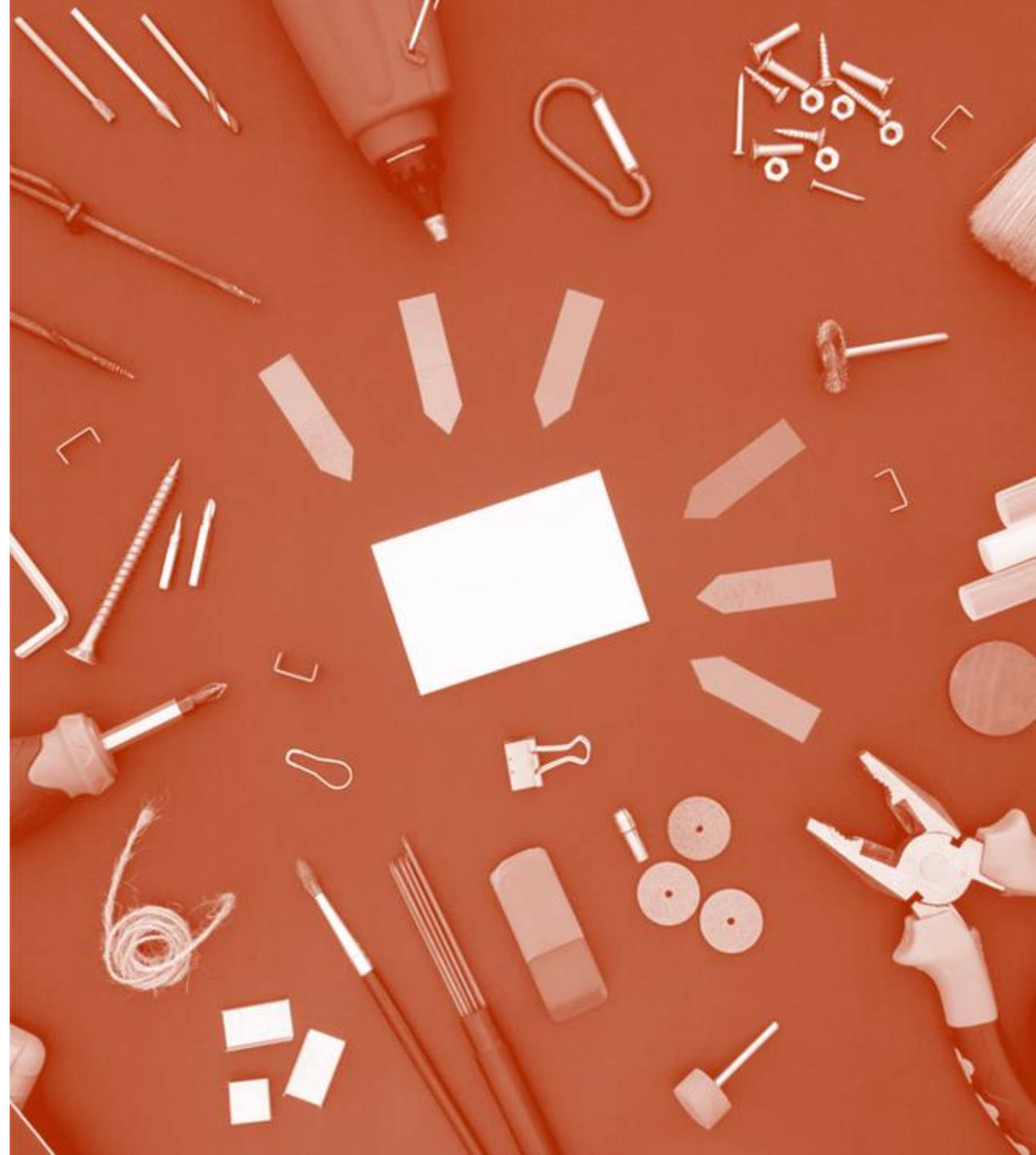


Via l'organisation de groupes de travail et d'événements trans-fédéraux (tous pôles)



Initiatives facilement répliquables pour amorcer la transformation économique

- #1** Créer une **marque** dédiée au développement des nouvelles pratiques
- #2** Mettre en place une **stratégie Social Media** spécifique à chaque réseau social
- #3** Développer une **application mobile**



Créer une marque dédiée au développement des nouvelles pratiques

Ils l'ont fait



Investissement dans 3 « Hoops Factory »

Fin 2020, la Fédération Française de Basket Ball a fait l'acquisition de 3 « Hoops Factory » alors en difficulté économique situés à Lille, Toulouse et Aubervilliers (Ile de France).

Pour cette acquisition, la FFBB s'est associée à Rudy Gobert et Evan Fournier, actionnaires des «Hoops Factory», ainsi qu'à la société «The One Ball» qui gère déjà d'autres salles de basket.

Les Hoops Factory sont des **complexes dédiés au basket indoor**. Des créneaux sont réservables sur le modèle du Futsal et des services additionnels sont proposés (vente de matériel, restauration, etc). Des événements sont aussi organisés (concerts, tournois, séminaires d'entreprise, stages de jeunes, etc).

L'objectif de cette acquisition pour la FFBB est triple :

- **Ramener des pratiquants sous le giron fédéral**
- Capturer les bénéfices d'une **nouvelle pratique, le 3x3**, très prisée dans ce type de salle
- **Accroître le nombre de terrains disponibles** sur le territoire

Pour réaliser un certain nombre d'actions commerciales, la Fédération a créé la **Holding FFBB Invest**. Via cette société, des filiales ont été créées, comme la société Play In qui a présenté le plan de reprise des 3 Hoops Factory. 3 franchisés sont également entrés sous l'égide de la fédération.

Pour **rentabiliser les créneaux les moins réservés** en journée, les complexes s'adressent notamment au **monde médical et paramédical** pour une pratique « sport-santé ».

Pour plus d'informations, contactez Mathieu Chamiot, Chargé de Missions Innovation au cabinet du Président : mchamiot@ffbb.com

Description & enjeux

La pratique des sports évolue, et de nouvelles disciplines se créent parfois en dehors du giron fédéral. Pour bénéficier des **retombées sportives et économiques de ces nouvelles pratiques**, les fédérations peuvent créer des marques, via des sociétés commerciales, afin de **les conserver dans leur périmètre** et ainsi limiter la **concurrence**.

Comment répliquer l'initiative dans d'autres structures ?

DEMARCHE TYPE

1. Effectuer une veille sur le développement de nouvelles pratiques

Les fédérations doivent être à l'affût des nouvelles tendances dans leurs disciplines afin de capter les pratiques émergentes, de préférence au début de leur développement. Cette veille continue pourra alimenter les décisions stratégiques sur l'engagement fédéral.

2. Prendre la décision de s'engager ou non dans la nouvelle pratique

La décision d'engagement ou non sur ces nouvelles pratiques doit être prise selon plusieurs critères :

- La popularité (actuelle et projetée) de la pratique
- L'engagement d'autres acteurs (fédéraux ou non) sur ce sujet (concurrence)
- L'adéquation entre l'engagement financier et humain à fournir et les ressources de l'organisation

3. Définir les modalités opérationnelles d'engagement

Les modalités opérationnelles de l'engagement peuvent varier selon le niveau d'engagement choisi :

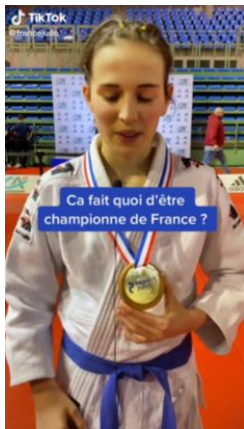
- Engagement fort : création d'une marque et d'une société commerciale dédiée : étude du marché, définition du concept et de la proposition de valeur, élaboration du business plan, définition de la stratégie de communication (nom, slogan, identité visuelle, contenus, canaux), identification des démarches juridiques et administratives (rédaction des statuts, dépôt du capital légal, publication d'une annonce dans un JAL, demande d'immatriculation)
- Engagement plus limité : partenariat et sponsoring d'événements

POINT D'ATTENTION

La création d'une marque, via une société commerciale par exemple, nécessite un accompagnement juridique précis, notamment en matière de **propriété intellectuelle**. Le CNOSF se tient à votre disposition pour vous mettre en relation avec des professionnels spécialistes du sujet.

#2 Mettre en place une stratégie Social Media spécifique

Ils l'ont fait



La FF Judo sur TikTok

Sur TikTok, la FF Judo publie des vidéos d'athlètes témoignant après des compétitions ou montrant aux abonnés leurs prises préférées avec une courte démonstration. Les vidéos sont toujours

Pour plus d'informations, contactez Sébastien Nolesini, Directeur Général : sebastien.nolesini@ffjudo.com

La FF Surf utilise les réseaux pour promouvoir la mixité

La fédération française de Surf a deux fois plus d'abonnés sur les réseaux sociaux que de licenciés. En 2022, elle a lancé une campagne visant à donner la parole à des surfeuses amateur, avec le hashtag #fairedesvagues, pour rendre plus visible la pratique du sport au féminin.

Pour plus d'informations, contactez Michel Plateau, Directeur Technique National : michel.ctn@surfingfrance.com



Description & enjeux

La présence sur les réseaux sociaux est aujourd'hui **incontournable**, mais doit s'effectuer selon une **stratégie réfléchie et différenciée** selon les types de réseaux sociaux. De trop nombreux acteurs du monde sportif sont déçus des résultats obtenus en opérant des campagnes sur les réseaux sociaux, car les formes et les contenus ne sont pas forcément adaptés aux réseaux.

Comment répliquer l'initiative dans d'autres structures ?

DEMARCHE TYPE

1. Identifier les différentes plateformes disponibles et celles qui seront les plus pertinentes pour la structure

Une veille technologique doit être effectuée afin d'identifier toutes les plateformes disponibles, leurs caractéristiques (formats partagés, type de public cible, etc) et leur popularité.

Tous les réseaux ne seront pas nécessairement pertinents ; ainsi, la fédération devra choisir les réseaux sur lesquels développer du contenu et entretenir une communauté, en particulier en fonction du public à toucher.

2. Proposer un contenu différencié selon les publics et les réseaux, tant dans la forme que sur le fond

Une fois les réseaux choisis, les contenus partagés devront être différents d'une plateforme à l'autre, sur plusieurs dimensions :

- Type de contenu : par exemple, des messages institutionnels et annonces d'emplois sur LinkedIn, des vidéos courtes d'athlètes sur TikTok
- Ton des messages : par exemple un ton officiel et sérieux sur LinkedIn et Twitter, un ton décalé sur TikTok ou Snapchat
- Forme des messages : par exemple, des photos sur Instagram, de courtes vidéos sur TikTok, de courts messages sur Twitter

POINT D'ATTENTION

Il est essentiel de se doter d'un **community manager** (dédié à la structure ou non, selon la taille de la communauté à gérer), qui pourra faire vivre vos communautés en ligne en publiant du contenu et en interagissant avec vos abonnés. Il pourra également vous éviter autant que possible les « bad buzz » qui pourraient nuire à votre e-réputation.

#3 Valoriser ses données propriétaires

Ils l'ont fait



Application mobile et échanges avec des acteurs tiers

La Fédération Française de Randonnée a constitué une **base de données unique** grâce aux **balises GPS** posées sur les chemins de randonnées entretenus par ses bénévoles, qui notent également les points d'intérêt touristiques avoisinants.

Cette base est utilisée pour deux types d'usages :

- Le développement d'une **application mobile**
- Les **échanges avec des acteurs tiers**, notamment dans le domaine du tourisme. Les échanges peuvent être monétaires mais aussi d'autres données, de la visibilité, etc.

Pour plus d'informations, contactez Grégoire Lartigot, Directeur Général : glartigot@ffrandonnee.fr



Communication ciblée et valeur ajoutée pour les partenaires

Grâce à une **digitalisation accélérée** depuis deux ans, la fédération dispose de plus en plus **d'informations concernant ses licenciés**. Ces données sont utilisées à deux fins distinctes :

- Apporter **davantage de valeur aux Mieux servir ses licenciés**, considéré comme de véritables clients, en communiquant avec eux de manière plus adaptée et ciblée
- **partenaires**

Sur ce second volet, la Fédération partage des données sur ses licenciés avec certains de ses partenaires qui peuvent ensuite faire des campagnes commerciales ciblées vers les licenciés de la fédération.

Pour plus d'informations, contactez Christophe Muniesa, Directeur Général : christophe.muniesa@ffgolf.org

Description & enjeux

Les structures membres du CNOSF sont souvent **propriétaires de données**, liées à leurs licenciés, leurs clubs, leurs lieux de pratiques, etc.

Ces données sont **uniques** et peuvent revêtir un **fort intérêt pour des tiers partenaires** des organisations (licenciés, entreprises, collectivités).

Comment répliquer l'initiative dans d'autres structures ?

DEMARCHE TYPE

1. Dresser un état des lieux des données

Etablissez la liste des données dont vous êtes propriétaires. Ces données peuvent concerner vos licenciés (âge, catégorie socio-professionnelle, domicile, etc), vos clubs et vos lieux de pratique (coordonnées GPS), voire d'autres données (ex.: balises GPS sur les chemins de randonnée).

2. Identifier des cibles intéressées par les données

Identifier le type de personne ou de société susceptible d'être intéressée par ces données : vos licenciés (pour développer une application par exemple) ou des entreprises partenaires.

3. Construire le modèle économique

Définissez la valeur et les conditions auxquelles vous acceptez de céder ces données – vous pouvez décider de contreparties financières, en nature, en mécénat de compétence, etc.

4. Démarcher des partenaires

Une fois effectué ce travail d'identification des données et des cibles et de modèle économique, rapprochez-vous de chacune de vos cibles avec une communication dédiée (choix des messages et de canaux différenciés selon les cibles).

POINT D'ATTENTION

L'utilisation de données personnelles ne peut se faire qu'après information et accord des personnes (ex. licenciés) concernées. Pour plus d'information, consultez le [site de la CNIL](#) sur la **réglementation RGPD** (Règlement Général de Protection des Données).