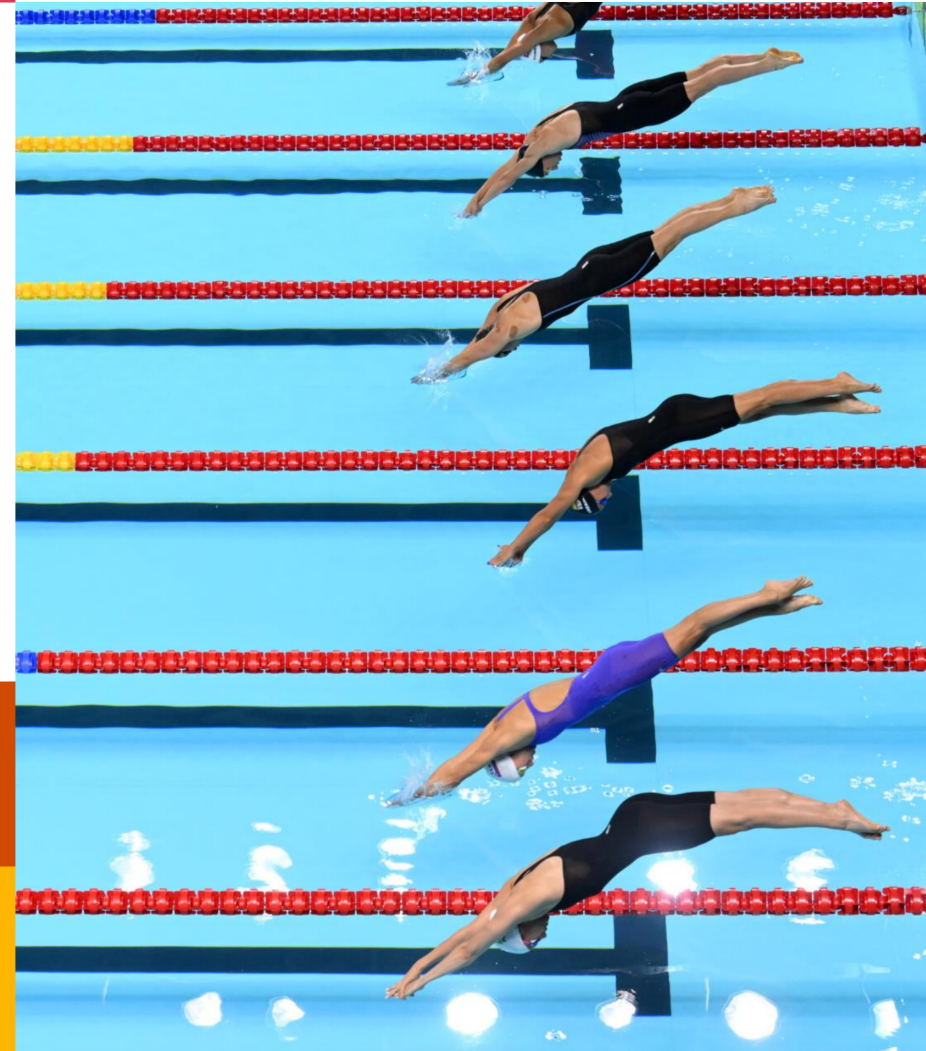


Etat des lieux et diagnostic des modèles économiques des fédérations

Restitution des travaux

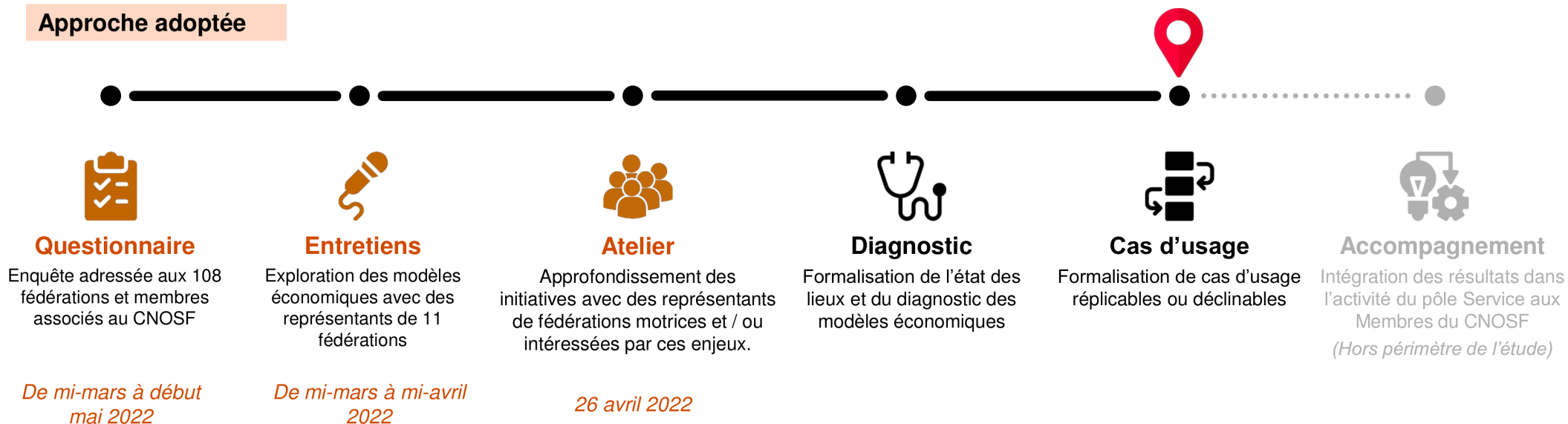


PwC



L'étude a mobilisé plusieurs dizaines de parties-prenantes au sein du CNOSF

Approche adoptée



1

Restitution des travaux Etat des lieux



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**.

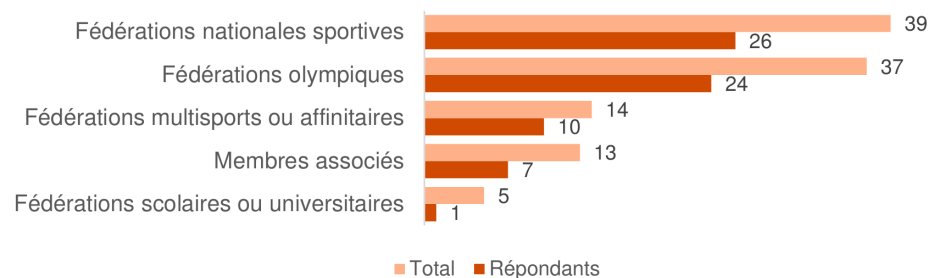
68 y ont répondu, représentant les **5 typologies de membres** :

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

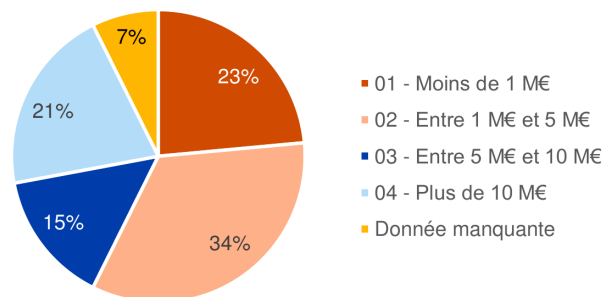
2 approches ont été utilisées pour retranscrire les résultats du questionnaire :

- 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



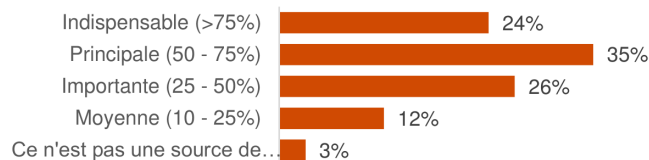
Une majorité de répondants signale une forte dépendance aux licences et aux subventions publiques

Un modèle économique à adapter

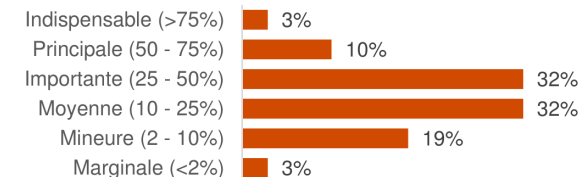
59%

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

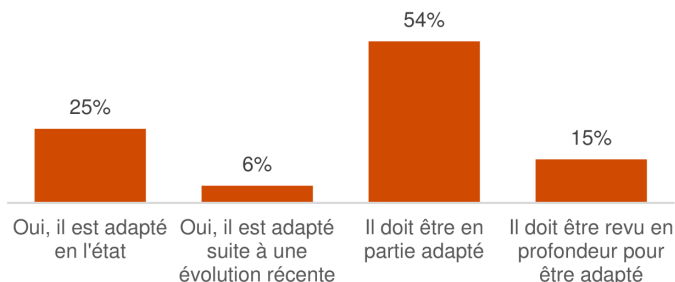
Place de la licence



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

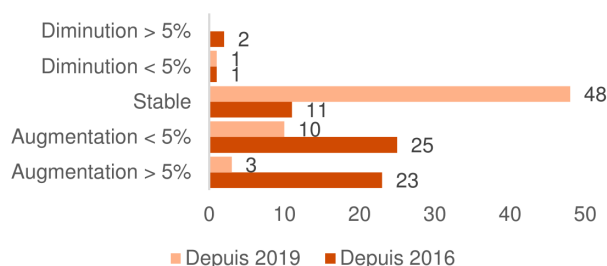
Dépendance à la licence...

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. »

Évolution du prix moyen des licences



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.

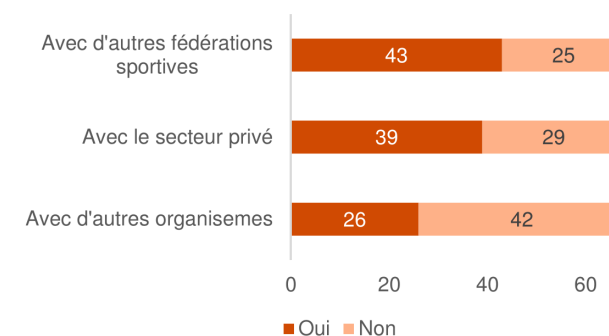
Tarifs des licences					
Types de licences	C	L	D	A	U
Prix minimal	15	3	5	12	10
Prix médian	45	26	29	35	35
Prix maximal	300	134	94	100	100
Proposé par X fédérations	38	42	30	15	17

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

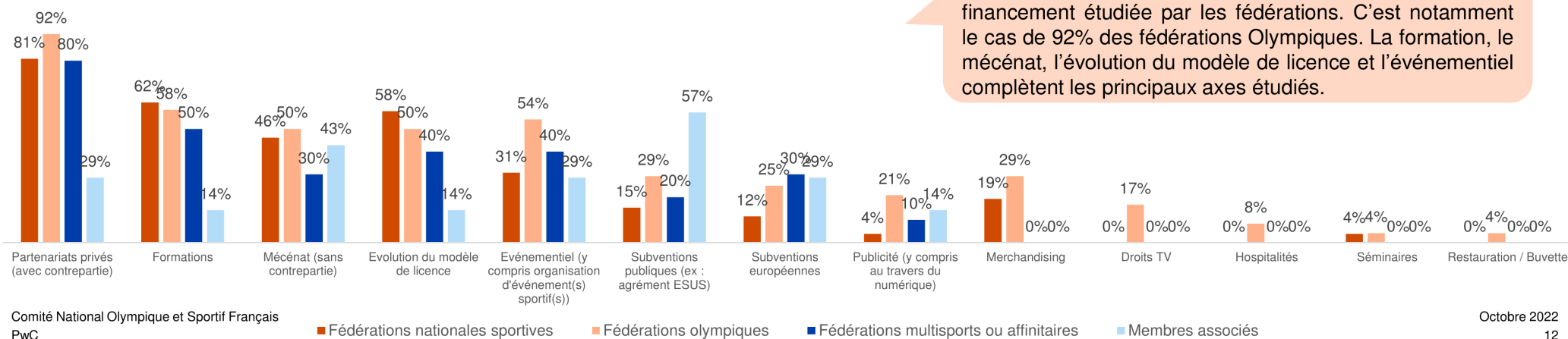
90% Des fédérations explorent de nouvelles sources de revenus.

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



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.

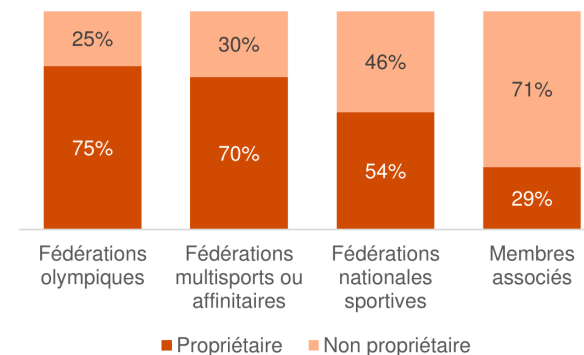
« L'objectif est de trouver un modèle économique à appliquer à nos lieux de pratique. Un modèle qui viendra alimenter les recettes de la fédération. »

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

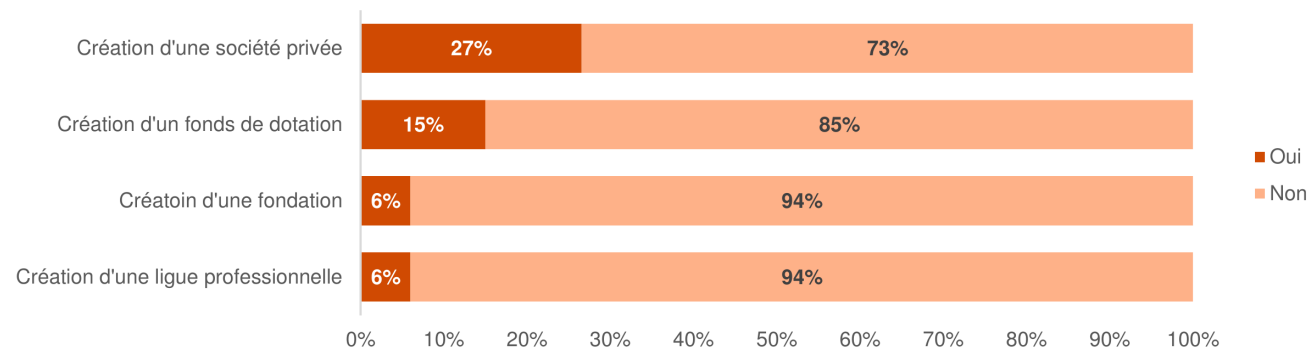
Structures connexes aux fédérations

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.

70% des fédérations estiment devoir adapter leur modèle économique et leur organisation

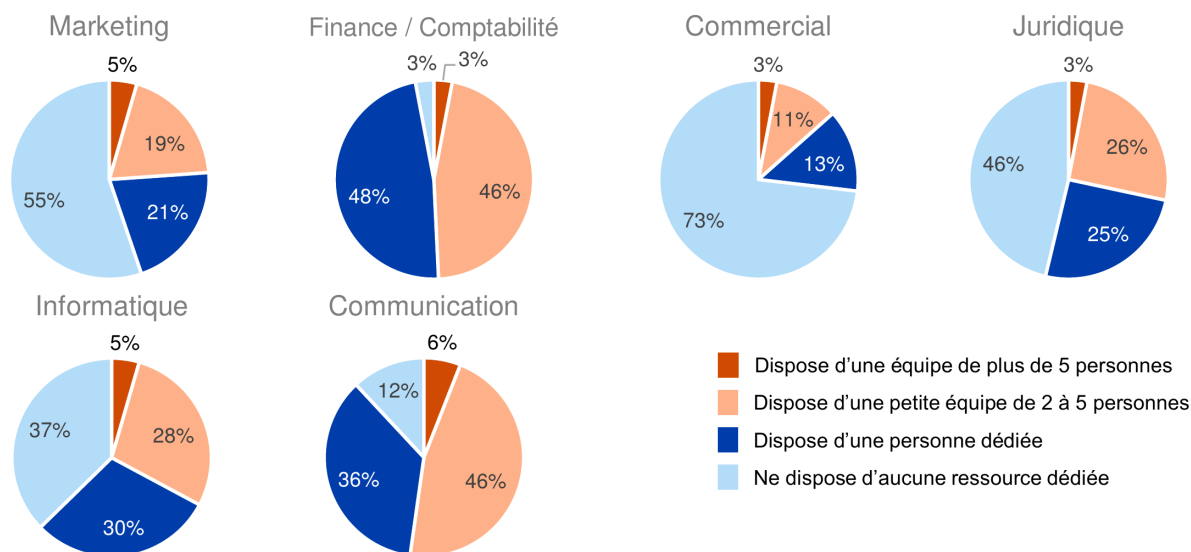
Besoin de transformation & organisation

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.

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.