

Giancarlo Sergi

La professionnalisation des fédérations nationales sportives

La gestion d'une fédération nationale sportive est complexe et représente un défi au quotidien pour ses dirigeants. Dans un monde de plus en plus globalisé, en surconsommation et dans lequel la concurrence fait rage, les fédérations sportives nationales se doivent d'évoluer et de répondre à un besoin croissant d'efficacité, dans l'idée de développer leur sport. La professionnalisation de ces fédérations, dont les ressources sont limitées, devient obligatoire pour le bon développement et la survie du sport. Mais où démarre la professionnalisation, que comprend-elle et quelles sont les étapes d'une professionnalisation réussie ?

Des partenaires institutionnels exigeants

Une fédération nationale sportive est une association à but non lucratif, au sens de l'article 60 et suivants du Code civil suisse. Son but est le développement du sport au niveau national et l'assemblée générale est, généralement, l'organe principal qui rythme son évolution: on y vote les budgets, on y valide les comptes et on y élit les membres des commissions et du conseil d'administration, y compris le président.

Même si chaque fédération nationale sportive est différente dans son fonctionnement, il existe des similitudes entre les diverses associations sportives suisses. C'est un fait,

les ressources sont limitées, ce qui amène forcément les dirigeants à fixer des priorités. Les fédérations sportives nationales sont guidées ou orientées par des partenaires institutionnels, principalement Swiss Olympic (Comité National Olympique ou CNO), l'Office fédéral du sport (OFSP) et la fédération internationale. Cette dernière fixe les règles de jeu et organise les compétitions internationales. De plus, ces fédérations travaillent sur l'organisation de compétitions nationales ou le suivi des équipes jeunesse et seniors.

Sur papier, cela paraît simple, mais en réalité les fédérations sportives nationales sont sous pression et doivent constamment rendre des comptes à l'assemblée générale et, surtout, à leurs partenaires institutionnels, au risque de se voir priver de subventions importantes et nécessaires au développement de leur sport en Suisse.

A titre d'exemple, la politique sportive et la stratégie de la fédération sont réévaluées chaque année dans le cadre d'un entretien annuel avec Swiss Olympic. Les fédérations nationales sportives doivent suivre le «modèle de promotion» qui se résume comme cela :

- Stratégie de la fédération, y compris le positionnement en matière du sport de performance, du sport populaire et de la promotion du bénévolat.
- Planification en matière d'éthique, avec l'obligation de faire apparaître une clause sur l'éthique dans les statuts de la fédération.
- Rapport de gestion, qui comprend le budget annuel, les comptes de la fédération et le rapport annuel.
- Concept de promotion du sport de performance, y compris les objectifs.

Une gouvernance efficace et adaptée

Par gouvernance, nous entendons l'ensemble des pratiques de gestion ou des règles au sein d'une fédération nationale sportive, sa structure organisationnelle et le partage des responsabilités dans les différents échelons de la fédération.

Une bonne gouvernance au sein de la fédération, organisationnelle avant tout, est donc nécessaire afin de servir au mieux la communauté et de répondre aux exigences de plus en plus élevées des partenaires institutionnels. Pour la fédération nationale sportive, il est donc primordial de clarifier sa gouvernance et que cette dernière soit aussi efficace que possible.



La professionnalisation du marketing est cruciale pour le développement du sport au niveau national.

A titre d'exemple, le processus de restructuration de la fédération suisse de basketball a duré quatre ans. Une nouvelle gouvernance a été présentée et votée par l'assemblée générale avec, comme changement majeur, la professionnalisation d'un comité exécutif qui travaille sous la responsabilité d'un conseil d'administration bénévole. En effet, il devenait difficile pour un sport en pleine évolution, ou plus justement en complète révolution, d'avancer sans le leadership d'un comité exécutif dont les membres sont des professionnels de la finance, du droit et du management.

La professionnalisation des fonctions et du personnel

A travers l'exemple de Swiss Olympic, sans mentionner les programmes de formation imposés par l'OFSP ou encore, dans une moindre mesure, les différentes activités à suivre avec la fédération internationale, on remarque que la fédération nationale

sportive n'a pas d'autre choix que de professionnaliser les postes techniques. En effet, les aspects sportifs – formation du joueur, de l'entraîneur, les compétitions, les équipes nationales etc. – représentent l'essence même d'une fédération nationale et couvrent 80% des besoins des clubs sportifs et associations régionales. Il est donc nécessaire

Le mécénat est bel et bien terminé et le sponsor moderne attend désormais un retour sur investissement.

de professionnaliser les postes comme celui du «chef-fe de la formation» ou «directrice technique» qui devront faire accepter leurs différents programmes dans leur propre communauté, et également rendre des comptes aux partenaires institutionnels. Mais la technique ne couvre pas tous les besoins d'une fédération nationale sportive. En effet, pour résister à la concurrence croissante d'autres sports ou d'activités diverses, et afin d'attirer la jeunesse à pratiquer son sport, la fédération doit professionnaliser

tout un pan de ses activités pour favoriser son développement et sa promotion.

Même si le choix de l'internationalisation ou l'externalisation des fonctions marketing, communication et événementiel est propre à chaque fédération nationale sportive, la professionnalisation de ces activités est cruciale pour le développement du sport au niveau national. Aujourd'hui, dans un monde toujours plus concurrentiel, il est important d'organiser des événements qui attirent les médias et le public. Il faut donc des professionnels capables d'organiser des événements d'envergure, d'obtenir la participation des médias (des télévisions surtout), de communiquer de manière globale et sur les réseaux sociaux en particulier. Tout cela dans l'idée bien sûr de vendre suffisamment de billets et de sponsoring afin de ne pas essuyer de perte financière, souvent synonyme de mauvaise gestion pour l'assemblée générale.

Swiss Basketball a décidé d'internaliser les fonctions marketing, communication et événementiel en créant une unité spécifique. Dans un passé récent, ces dernières étaient externalisées mais la vision de la fédération a changé et une responsabilisation du personnel sur toutes les activités de la fédération

a été mise en place. Pour Swiss Basketball, la professionnalisation de ces fonctions et par conséquent de ses événements phares a marqué un réel tournant dans son développement. Les patinoires ont remplacé les salles de basketball, le nombre de spectateurs est passé de 3'000 à 6'000, les événements ont été diffusés en direct sur la RTS et des concerts ont été organisés, comme celui de «Big Flo & Oli» à la Tissot Arena en 2019. Ces changements ont permis d'augmenter le capital sympathie et la crédibilité de la fédération sur l'échiquier du sport en Suisse, chez les partenaires et dans la communauté basket en général. A terme, cette médiatisation devrait se calculer en augmentation du nombre de licenciés, ce qui représente un des objectifs clés de chaque fédération sportive nationale. Une telle augmentation a déjà été enregistrée dans le canton de Genève, certainement grâce à l'effet «Clint Capela», star de la NBA et désormais joueur de l'équipe nationale suisse de basketball.

Une bonne équipe marketing, communication et événementiel est également importante pour gérer les activations des partenaires commerciaux qui sont tout autant, voire plus exigeants, que les parte-





© Swiss Basketball

naires institutionnels. C'est une certitude: le mécénat est bel et bien terminé et le sponsor moderne attend désormais un retour sur investissement. A titre d'exemple, un service d'activation a été mis en place par le département marketing de la fédération suisse de basketball afin de gérer le partenariat global avec Tissot, sponsor officiel de Swiss Basketball et de la NBA. Cette même équipe a géré la promotion de la montre officielle de la fédération suisse de basketball au sein de la communauté basket.

Les fédérations sportives nationales et internationales vont devoir se réinventer.

La professionnalisation et la diversification des produits

Quelle que soit la fédération nationale sportive, le cycle gagnant d'une fédération peut être résumé en trois étapes: *professionnalisation – médiatisation – commercialisation*. La fédération doit professionnaliser sa gouvernance, son personnel et ses fonctions. La médiatisation doit ensuite se réaliser à travers une série de mesures et d'actions liées au marketing, à la communication et à l'événementiel. Enfin, une fois les produits développés – des événements professionnels, des équipes nationales performantes, le

lancement de nouvelles disciplines etc. – la fédération est prête à se commercialiser. Il est alors temps d'aller sur le marché et vendre son sport!

Ces prochaines années, les fédérations sportives nationales et internationales vont devoir se réinventer, dans la mesure où l'industrie des médias est en train d'évoluer, tout comme le paradigme du sport business. Ce dernier a comme unique modèle le développement de sportifs de renommée internationale, vus comme des stars par le public, pour engranger des revenus liés aux droits TV ou au sponsoring. Les fédérations devront trouver de nouvelles ressources financières en diversifiant leur commercialisation. Une piste pourrait être de lier le développement du sport de masse à la commercialisation de la fédération internationale ou nationale. Par exemple, il existe un nombre incalculable de courses populaires partout dans le monde et en Suisse en particulier. Quel serait le potentiel commercial de la fédération internationale d'athlétisme (IAAF) si un pourcentage de l'inscription des participants à ces courses populaires revenait à cette même fédération? Cette question s'applique à tous les sports, comme le 3x3 pour le basketball (basket de rue), désormais discipline olympique.

Avec l'explosion du digital, le développement de nouveaux «business» modèles du sport serait possible. Faut-il encore accepter d'évoluer et de se professionnaliser.



Giancarlo Sergi, diplômé HEC Lausanne (MSc, 1999), poursuit ses études en gestion du sport et obtient un Postgrade et un Master à l'Université de Barcelone et de Lyon. Après une première expérience au CIO, Giancarlo rejoint l'UEFA en tant que Marketing Services Manager et travaille notamment pour les championnats d'Europe de football.

Pendant plus de 10 ans, Giancarlo gère sa propre société à la Maison du Sport International à Lausanne. Il y développe des services pour les fédérations internationales et travaille comme consultant pour cinq éditions des Jeux Olympiques, deux coupes du monde FIFA et deux Euros de football.

Depuis 2014, Giancarlo est Président de Swiss Basketball et membre de la commission de gouvernance de la FIBA. En 2019, Giancarlo est élu au conseil d'administration de FIBA Europe.

Depuis 2018, il travaille comme Secrétaire Général pour la Global Lottery Monitoring System (GLMS), une organisation mondiale qui œuvre pour l'intégrité du sport en luttant contre la manipulation des compétitions sportives.