

Base Nautique Olympique et
Paralympique 2024,
Route de Torcy
77360 VAIRES SUR MARNE
Tel. : +33 (0)1 45 11 08 50
Fax : +33 (0)1 45 11 13 25
Email : ffck@ffck.org
Internet : www.ffck.org

L'ANALYSE PRESENTEE

Points marquants	2015	2016	2017	2018	Remarques	Impacts
Evolution du CA	6 468 288	6 562 559	7 227 098	7 867 982	centrale d'achats +1,05M€ à l'équilibre	très positif
Produits						
Subventions	3 318 419	3 204 042	3 602 583	3 208 153	stable	positif
Activités /prestations	2 867 320	2 977 199	3 197 383	3 395 241	progression +400k€ en 2 ans	très positif
Licences et cotisations.	1 879 864	1 895 315	1 991 838	2 059 306	érosion compensée par les pagaies blanches +150k€	positif
Formations	88 564	100 120	114 005	157 087	stable mais reste un potentiel	marginal
Partenariats	511 277	513 757	586 084	513 160	stable malgré les efforts sur leur croissance	négatif
Charges						
Achats matériels (hors boutique)	367 450	337 172	419 919	518 032	+180k€ en 2 ans d'achats divers dont 100k€ en matériel nautique,	maitrisable
Services extérieurs	3 002 730	3 054 093	2 932 884	3 187 532	+250k€ en an, avions, restaurations, réceptions	à réduire
Salaires et traitements	1 039 917	984 035	1 081 850	1 391 118	+300k€ en 2018, à effectif constant (26p) +250k€ supplémentaires fin 2019	risque fort
Emprunts	244 276	485 816	431 825	415 833	en légère baisse	maîtrisé

REMARQUES DU BEX

LE CONTEXTE

Le résultat de l'exercice doit être replacé dans son contexte. En effet, depuis les élections du 10 décembre 2016, notre fédération aura connu de profondes mutations. La venue d'une nouvelle équipe, la mise en œuvre d'un nouveau projet fédéral, le déménagement de nos services sur le site de Vaires-Sur-Marne, ont été des éléments qui nous ont amenés à organiser notre stratégie en deux temps.

Phase1

Le premier temps qui va de l'élection jusqu'à l'installation de nos services sur le site de Vaires constitue la première étape de cette stratégie. Durant cette période l'objectif visé a été de réorganiser nos services afin de les adapter aux orientations du projet fédéral, à l'organisation de l'encadrement du haut niveau, ainsi qu'aux impacts en termes de ressources humaines de notre installation à Vaires. C'est aussi la période au cours de laquelle nous avons fait des choix d'investissements pour l'avenir au plan des ressources humaines et des outils de développement: centrale d'achat, Pôle formation et développement, haute performance, bureau d'étude.

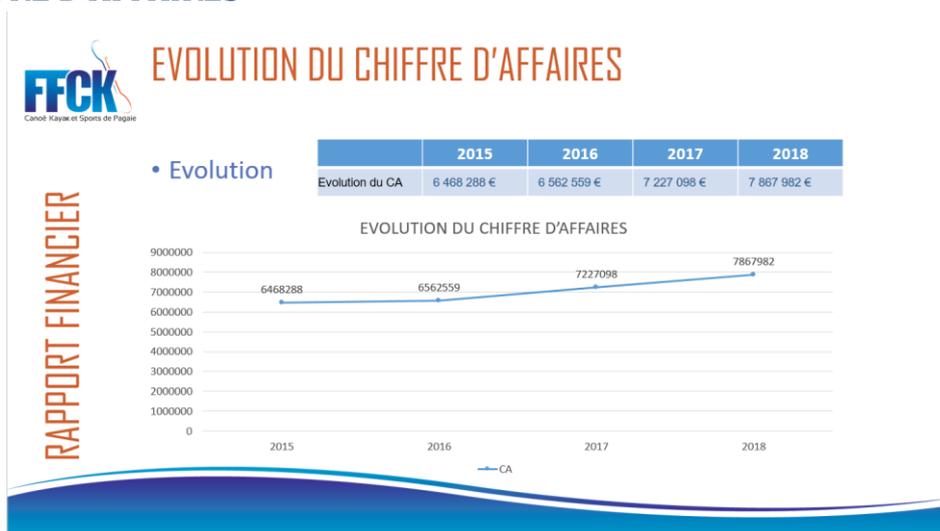
Phase2

La seconde phase qui va de l'installation de notre siège à Vaires-Sur-Marne jusqu'aux Jeux Olympiques

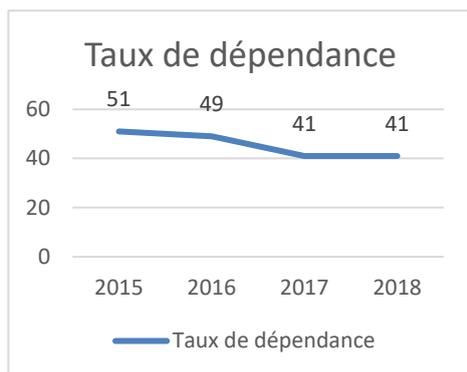
et Paralympiques de Tokyo 2020 est pour nous une phase de stabilisation de notre organisation – ressources humaines et organisations de nos services-. Durant cette phase et notamment à partir de 2020, les investissements réalisés devront montrer toute leur pertinence et permettre de finaliser les projets engagés et faire la preuve de la viabilité de ces projets ainsi que de leur rentabilité. C'est aussi une phase durant laquelle nous n'avons pas prévu d'investissements notables notamment en termes de ressources humaines.



LE CHIFFRE D'AFFAIRES

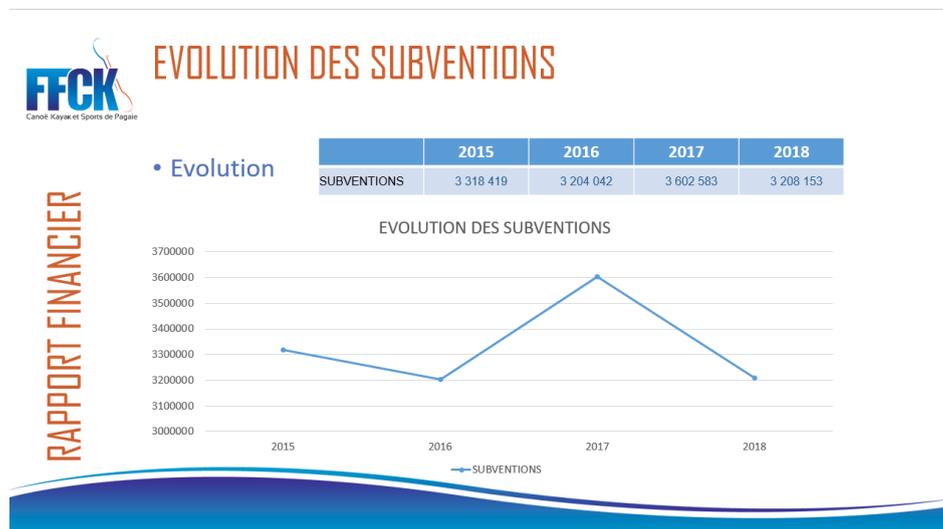


Une baisse du taux de dépendance :



Comme tu as pu le souligner, cette évolution traduit effectivement une augmentation nette du chiffre d'affaire de notre fédération du fait des projets initiés : centrale d'achat, licences pagaies blanches, bureau d'études etc. Cette augmentation nous a permis de réduire de taux de dépendance aux aides publiques de façon importante – moins 8 points - en deux ans.

LES SUBVENTIONS



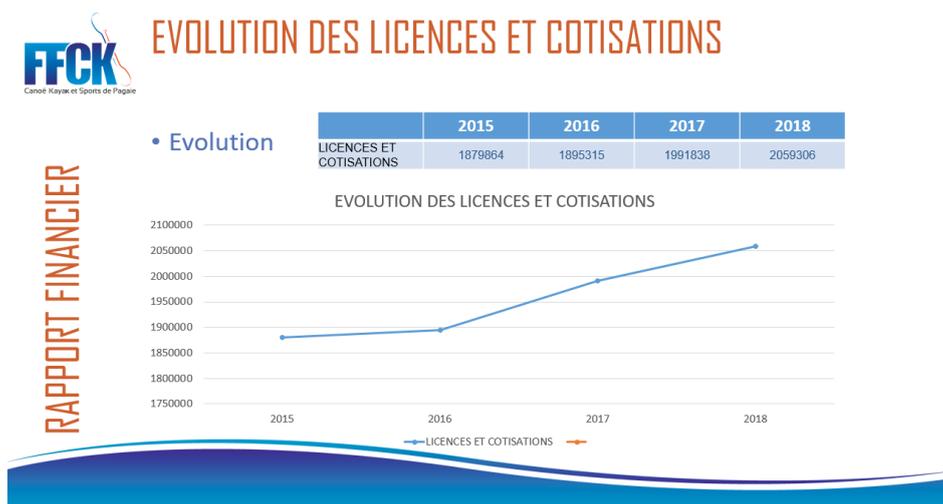
Les subventions restent globalement stables. Toutefois pour 2019 nous enregistrons une augmentation de la convention d'objectifs de 175 000 euros. Cette augmentation traduit la volonté de Performance 2024 d'accompagner notre projet de haute performance. Des moyens supplémentaires sont envisagés sur la base d'appels à projets auxquels notre fédération répondra. On notera que l'augmentation exceptionnelle sur 2017 correspond aux championnats du monde à PAU pour lesquels nous avons obtenus des soutiens financiers importants à la mesure du caractère exceptionnel de cet événement.

LES ACTIVITES ET PRESTATIONS



Ainsi que tu as pu le noter, les activités et prestations ont considérablement augmenté au cours de ces deux dernières années traduisant l'augmentation du volume d'activité lié aux projets engagés en 2017 et 2018.

LES LICENCES ET COTISATIONS



Les licences et cotisations ont connu une forte augmentation liée à la mise en place des licences pagaies blanches comme tu as pu le noter. L'objectif visé sur ce point est bien d'atteindre de dépasser dès cette année la barre des 100 000 licenciés et pour le moins y parvenir en 2020. Cette augmentation, bénéfique par ailleurs à tous points de vue, ne doit pas nous faire oublier la baisse des licences canoë plus, notamment chez les jeunes. Une baisse qui doit faire l'objet de toute notre attention.

LA FORMATION

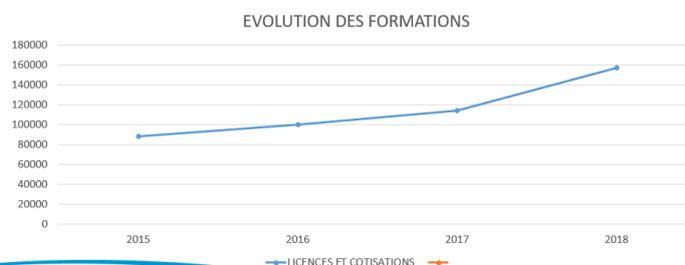


EVOLUTION DES FORMATIONS

• Evolution

	2015	2016	2017	2018
FORMATIONS	88564	100120	114005	157087

RAPPORT FINANCIER



L'augmentation des revenus liés à la formation - augmentation qui s'est accrue lors des deux dernières années - est comme tu le soulignes un potentiel de développement pour notre fédération. De notre point de vue ce potentiel doit être davantage exploité. C'est pourquoi nous avons fait le choix d'inscrire dans notre projet la création d'un INSTITUT NATIONAL DES SPORTS DE PAGAIE qui aura pour vocation de densifier l'offre et le volume des formations réalisées (ex : pagaies fit pagaie santé, guide de randonnée etc.) en s'appuyant sur des outils de formation à distance pour compléter les dispositifs de formation. Ces choix expliquent le renforcement de nos services au plan des ressources humaines dédiées à la formation. Ces choix devront se traduire par une augmentation du volume des produits réalisés dans ce domaine.

LES PARTENARIATS



EVOLUTION DES PARTENARIATS

• Evolution

	2015	2016	2017	2018
PARTENARIATS	511 277	513 757	586 084	513 160

RAPPORT FINANCIER



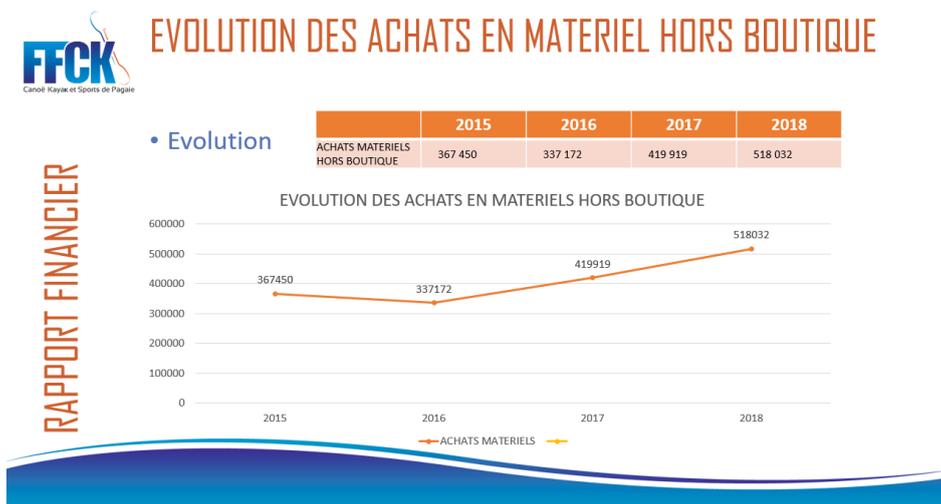
L'évolution des partenariats a été qualifiée de stable. Encore une fois le pic connu en 2017 correspond aux championnats du monde de PAU et aux financements exceptionnels obtenus. La stabilité de nos partenaires historiques MAIF et EDF traduit la confiance qu'ils nous accordent. En moyenne sur 2017 et 2018 cependant, les partenariats ont été sensiblement supérieurs aux montants réalisés lors des années précédentes.

Ceci s'est fait grâce à une diversification de nos partenaires, y compris des partenaires plus modestes. Notre partenariat avec Hydrostadium à hauteur de 35 000 euros est aussi un élément important à

prendre en compte au plan de notre stratégie de développement.

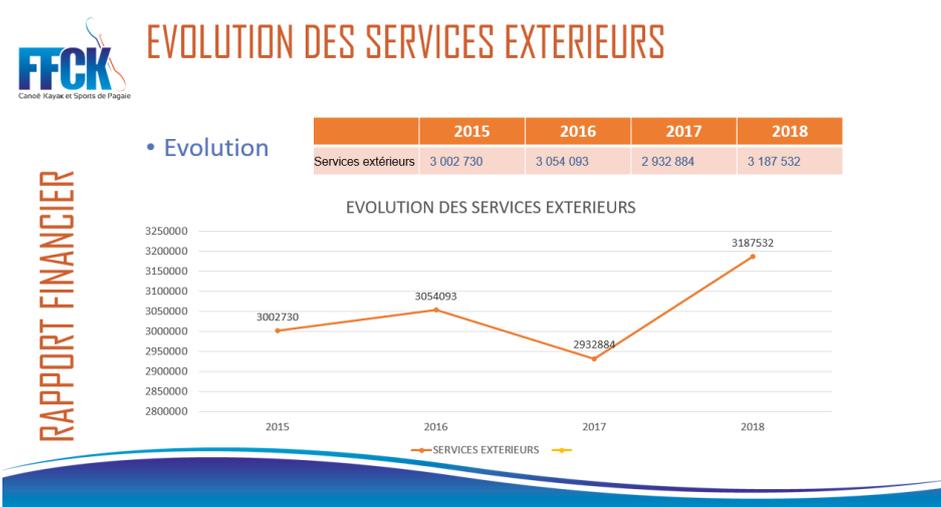
Pour 2019 d'autres partenariats sont en cours de négociation, Crédit agricole notamment. Enfin, la mise en place du fonds de dotation dans la perspective des jeux de Tokyo et de PARIS 2024 devrait nous permettre, renforcer nos capacités financières.

LES ACHATS MATERIELS



Les achats de matériels, camions, remorques, bateaux etc.. font partie effectivement des éléments maîtrisables. Et notre volonté est bien d'en réduire le montant à l'avenir, suivant en cela les recommandations de Performance 2024.

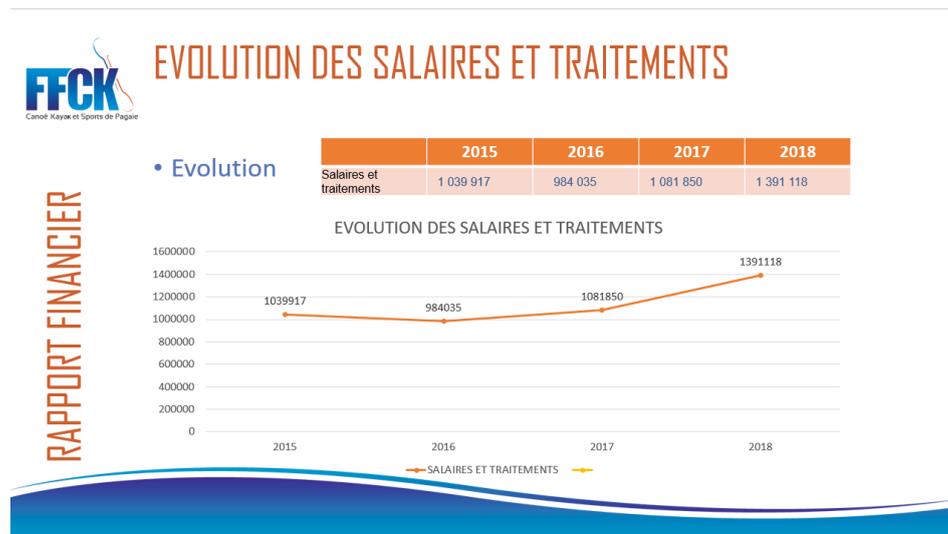
LES SERVICES EXTERIEURS



L'augmentation des services extérieurs est en grande partie liée à l'activité du haut niveau – réservation des vols, hébergements restauration etc. - . Elle dépend en partie d'éléments conjoncturels tels que les Pays où se déroulent les compétitions (Pour cette année par exemple les mondiaux se sont déroulés sur les sites suivants : Kayak Polo au Canada, Slalom à Rio, Dragon Boat aux Etats Unis etc.).

Elle a montré cette année des besoins plus importants mais aussi une maîtrise budgétaire insuffisante qu'il convient de corriger. A cet effet, nous avons mis en place un comité de suivi budgétaire, réorganisé la structuration et l'accompagnement comptable du haut niveau, et réduit de 10% les autorisations d'engagement pour 2019 afin de conserver une marge de sécurité. Enfin, nous étudions la mise en place d'outils de gestion permettant la dématérialisation des notes de frais, un suivi plus fiable des dépenses engagées, et un travail facilité pour nos services.

LES SALAIRES ET LES TRAITEMENTS



L'analyse montre en effet un accroissement de la masse salariale dont les effets partiels en 2018 seront pleins en 2019. Cette évolution est liée à une politique de revalorisation des primes et salaires de nos personnels et à des choix en matière de ressources humaines.

Les postes maintenus en l'état – Impacts négligeables -

LATIMIER JP	CDI	CONSEILLER TECHNIQUE
GUEZENNEC YOANN	CDI	COMPTABLE
BARBAUT CAROLINE	CDI	CHARGE DE MISSION
BERNARDO ANABELLE	CDI	ASSISTANTE
MAILLET FLORENT	CDI	RESP INFORMATIQUE
MOLMY ELSA	CDI	ASSISTANTE DIRECTION
MOREAU LAURENCE	CDI	DAF
SENSI ANDREA	CDI	CHARGE DE MISSION
PINSON MARGAUX	CDI	CHARGE DE MISSION

Les évolutions de poste à poste – impacts négligeables -

SIMONNET CAROLE	CDI	BRULE ANNE-LAURE
GARNIER SABRINA	CDI	MARQUES SANDRA
HERAULT PIERRE	CDI	Damien Neuville
AUBAZAC VIRGINIE	CDI	DRIDER MAIA
LALANNE BERNARD	CDI	GARRIGUES LUCIE
BOURDON HELENE	CDI	FRAISSE LIONEL

A noter que le recrutement d'Anne-Laure Brûlé a eu le double intérêt de palier au départ de Carole Simonnet de façon efficiente grâce à une personne compétente et au fait du fonctionnement de notre fédération, et de permettre au comité régional d'Ile de France de réduire sa masse salariale à un

moment où il se trouvait en difficulté.

Les postes liés à des financements externes – impacts négligeables -

EN Site déconcentré du POP	CDD de mission	A Soyez
EN Pôle Toulouse	CDD temps partie	P Graton
EN POP Espoirs	CDI	J. Turmeau
EN para	CDD	B Gilly

Ces postes sont rattachés à des financements externes dont bénéficie notre fédération et sont donc sans impacts sur nos fonds propres. Il en va de même de certains postes rattachés au haut niveau olympique et dont les

financements relèvent de la convention d'objectifs.

Les Postes particuliers – apprentissages

HN olympique et paralympique	P Jean
HN paracanoë 50%	A Laudrain
Sport	A Carree
Développement juriste	B Huon
DAF comptabilité	B Lebllic

Ces postes ont un impact négligeable sur nos fonds propres et génèrent des coûts facilement maîtrisables.

Les choix politiques liés à la Branche FFCK SPORTS LOISIRS

Dans le projet fédéral, la branche FFCK SPORTS LOISIRS a pour objet de regrouper l'ensemble des activités s'inscrivant pleinement dans une logique d'économie sociale et solidaire, à savoir la centrale d'achat dans un premier temps puis le bureau d'études dans un second temps, dans l'attente d'y agréger les autres projets sur lesquels nous travaillons.

La centrale d'achat

GUILLAUME BENOIT	CDI
BURGER GUILLAUME	TPS partiel

Le choix politique de recruter ces deux personnes est lié au projet de création de la centrale d'achat.

Le choix initial a été fait de limiter la marge commerciale sur la centrale d'achat lors de sa mise en place afin de créer un climat de confiance et d'éviter que nos clubs n'y voient un nouveau moyen trouvé par la fédération pour augmenter ses produits au détriment des clubs.

Le chiffre d'affaires

	Montant HT
2017	599 137 €
2018	987 865 €

En 2017 la centrale a été mise en place avec une version catalogue papier. En 2018 nous avons fait le choix politique de passer d'une version papier à une version numérique de vente et de paiement en ligne - l'E-SHOP-, et de passer d'une commande par les clubs uniquement à une commande possible par les licenciés

eux-mêmes. Pour cela nous avons dû recruter Guillaume Burger qui est un de nos athlètes en équipe de France de course en ligne, dans le cadre d'un emploi à temps partiel en CDD doublé d'un convention d'insertion professionnelle (CIP) qui vient réduire le coût net pour la fédération, et réaliser un certain nombre d'investissements (plateforme de vente en ligne).

A terme l'objectif visé est de dégager une marge suffisante permettant de couvrir les investissements RH réalisés et d'augmenter nos fonds propres.

Le bureau d'études

GASPARD JULIEN	CDI
----------------	-----

Le recrutement de Julien GASPARD, ingénieur d'études, s'inscrit dans la volonté que nous avons

d'accompagner les clubs et les collectivités locales et territoriales dans leurs projets d'infrastructures et d'équipements –stades d'eau vive, ouvrages permettant la continuité de la navigation etc. Il vise aussi à répondre à des marchés publics – délégations de services publics - et à expérimenter de nouveaux modes de gestion dans le cadre de cette économie sociale et solidaire dont nous souhaitons devenir à terme un acteur important.

Recruté au mois d'aout, le bilan de ce service montre qu'il est en capacité de s'autofinancer très largement.

En 2018 il a décroché 4 études de faisabilité, 2 AMO – assistances à maîtrise d'ouvrage - , et une délégation de service public à Montrichard pour une exploitation d'une plage avec des activités de locations dans le cadre d'un groupement avec le comité régional du centre val de Loire.

Un CA de 58 000 € de septembre à décembre, incluant le partenariat Hydrostadium pour des charges liées à l'activité de 32 000 € soit un excédent de 26 K€. Ce service est donc en capacité à ce jour de couvrir les charges – ressources humaines et fonctionnement – liées à son activité.

Les marchés déjà obtenus en ce début d'année 2019 confirment cette tendance avec 36 000€ d'études de validés et 20 000€ en cours de validation.

Les choix politiques liés au service formation et développement

PALASZ AMELIE	CDI
TRANEL STEPHANIE	CDI
LE HUEDE BENOIT	CDI
DUBOST ANTOINE	CDI

Quatre postes ont été recrutés : une assistante, un responsable du service formation, un agent de développement du service formation et un agent en charge des espaces sites itinéraires navigation durable

et règlementation. Les investissements RH et ingénierie ont été réalisés en 2018 pour une mise en œuvre et un effet retardé en 2019.

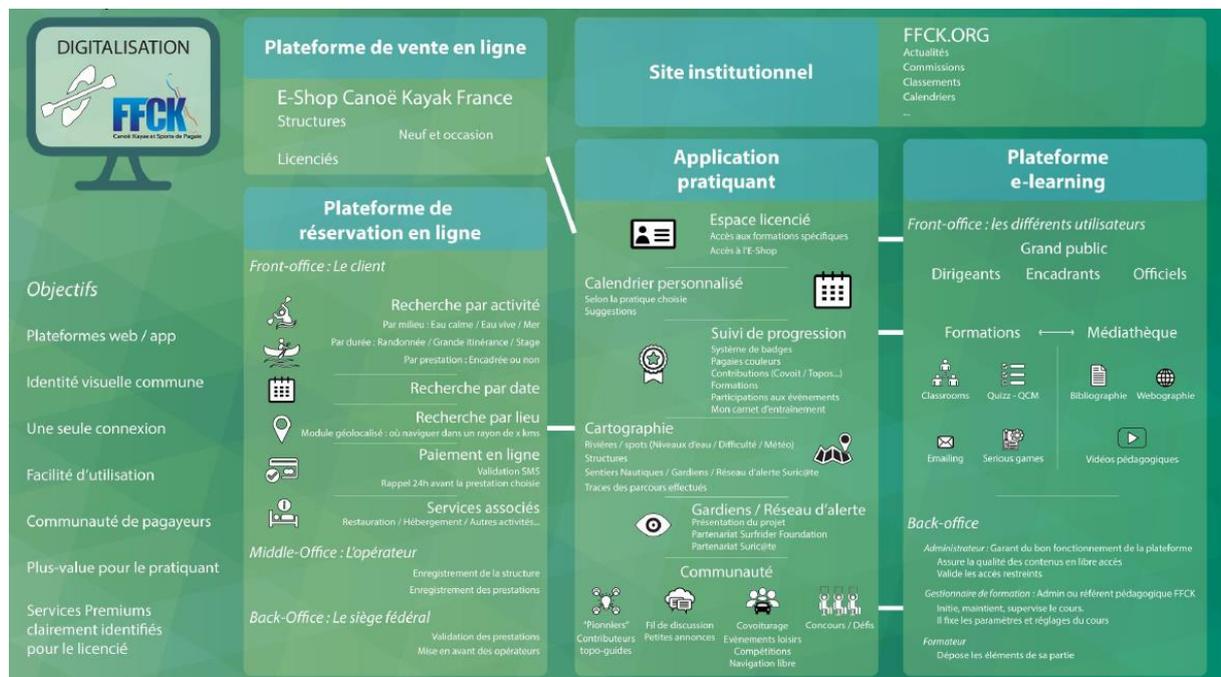
Les projets pour la formation

Pour la formation il s'agit de la mise en place de l'Institut National de Formation, de la formation à distance, des formations nouvelles –guide de randonnée, pagaie fit et pagaie santé-.

Les projets de digitalisation des services aux clubs et adhérents FFCK

Pour le développement il s'agit des projets dans le domaine du numérique et des applications pour lesquels nous avons déjà obtenu des financements CNDS à hauteur de 211 628 euros pour 2019.

Ces projets portent sur les éléments ci-dessous et qui feront l'objet d'une présentation en assemblée générale.



REMARQUES SUR LES CONCLUSIONS DE L' ETUDE

Synthèse

1. Les produits restent stables, notamment les subventions dans un contexte difficile.
2. Sur les 4 dernières années et au-delà, il n'y a pas de dynamique de croissance sur les revenus en fonds propres mais leur stabilité est un atout
3. Le bureau d'étude, la boutique, la formation sont des potentiels de développement
4. Un déficit structurel de 250k€ s'installe en 2018 et balistiquement >450k€ en 2019.
5. Le risque est durable et appel à vigilance sur les activités n'étant économiquement pas en capacité de couvrir les charges générées.
6. Les aides de l'état avec l'hyper-centrage HN sont très risqué selon le quota de médailles JO
7. Cette situation appel à vigilance notamment en perspective des investissements ultérieurs et à un terme de 2 ans l'équilibre financier de la FFCK avec un impact social sur les salariés.
8. Le retour à l'équilibre nécessite la mise en place d'un budget 2019 resserré (*).
9. En priorité sur la masse salariale à réduire de 3 ETP en 2019 (16p en 2016, 26p fin 2018) et privilégier les postes CDD et favorisant les revenus en fond propre (bureau d'étude, boutique...)
10. Un contrôle fort sur les charges des services extérieurs, en perspective notamment de la préparation des JO de Tokyo dont les charges vont avoir un impact encore plus significatif en 2019 aggravé par les charges de Vaires/Marne année pleine.
11. Dès la prochaines AG, par l'augmentation des licences C+ 2020 à minima de 6% et passer la licence pagaie blanche à 2€ (+200k€ de produit à partir de 2020)

(*) ce point n'a pas pu être vérifié sur la base du document fourni représentant le budget 2019 des organisations et non pas le prévisionnel des sections comptables.

In fine Nous porterons notre analyse sur le point relatif à la gestion des ressources humaines et à la nécessité de maîtriser notre masse salariale, principale source d'inquiétude que ton document souhaite nous faire partager. Nous souhaitons en effet attirer ton attention sur les éléments suivants :

- Les recrutements réalisés ont été nécessaires afin de créer les conditions propices au développement du projet fédéral. Il n'est pas envisagé de nouveaux recrutements sur la période 2019 et 2020 qui pèseraient sur nos fonds propres.
- Nous avons anticipé le départ à la retraite d'un agent. Le départ effectif de cet agent allègera à terme notre masse salariale. (-1 ETP)
- Les investissements RH réalisés ont pour vocation de trouver leur financement. Il s'agit là de paris sur le développement que nous assumons pleinement. Certains de ces paris sont d'ores et déjà gagnés ou sont en passe de l'être – la centrale d'achat, le bureau d'études – d'autres sont encore en phase de pré-projet et doivent encore faire leur preuve. C'est à l'aulne de leur réussite que nous prendrons les décisions quant aux ressources humaines à y affecter. De plus les recrutements éventuels seront par ailleurs réalisés en CDD et dans des limites maîtrisables (temps partiels notamment).
- Le soutien financier du projet de performance fédéral de notre fédération par Performance 2024 s'est accru dès cette année de 175 000 euros. Il devrait nous permettre de faire face aux dépenses liées aux JOP de Tokyo. PARIS 2024 devrait être pour nous « en jouant à domicile » une charge financière moindre tout au moins au plan logistique. Nous avons continué par ailleurs à abonder de 50 000 euros le fonds pour les JOP de TOKYO 2020.
- Les moyens alloués par le CNDS (21211 628 euros pour 2019) devraient nous permettre de faire face à court terme aux investissements que nous avons dû réaliser.

Enfin, s'agissant du prix des licences, la refonte de notre politique de titre et d'adhésion devra intégrer la réflexion sur le modèle économique.

C'est pourquoi à la lueur de ces éléments il nous apparaît que le scénario le plus défavorable tel que présenté nous paraît peu vraisemblable. Il nous a permis toutefois de mesurer à terme les effets potentiels d'une politique et d'une stratégie non maîtrisées. C'est en cela tout son mérite.

Le Bureau Exécutif

CPI : Aux membres du conseil fédéral