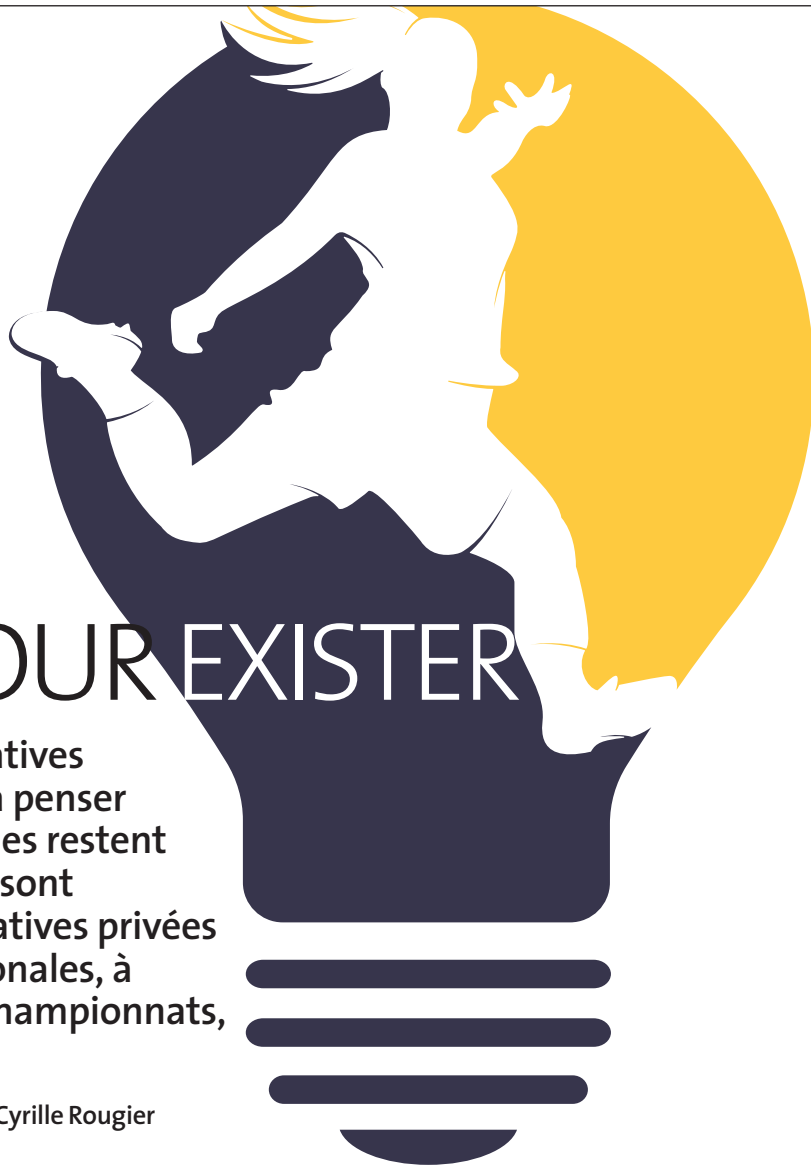


L'ENJEU

■ Le sport féminin façonne sa place, entre modèles de gestion, innovations, accompagnement des sportives de haut niveau, etc.

LE CHIFFRE

■ 20 millions d'euros : tel est le poids économique actuel des championnats féminins de première division française en basket, football et handball.



SPORT FÉMININ

INNOVER POUR EXISTER

À parcourir la diversité des initiatives dans le sport féminin, on vient à penser que si les ressources économiques restent limitées, les idées, en revanche, sont nombreuses et variées. Les initiatives privées et publiques, régionales et nationales, à l'échelle des clubs comme des championnats, se combinent et se complètent.

Dossier coordonné par Sabine Chavinier-Réla et Cyrille Rougier

SOMMAIRE

- P. 17 — Sport féminin : une économie en chantier
- P. 18 — Financement des clubs de sport collectif féminin : l'exemple du basket
- P. 24 — Les clubs mixtes, une fausse bonne solution ? Analyse appliquée au rugby
- P. 30 — L'accompagnement socio-professionnel des sportifs de haut niveau au féminin
- P. 32 — Interview — « Si vous voulez monter en haut de la pyramide, vous serez obligée de vous confronter aux hommes »

La revue *Jurisport* a déjà consacré deux dossiers aux problématiques du sport féminin : le premier traitait de la représentation féminine et le second de l'accès aux fonctions dirigeantes des femmes¹. Des articles ont également été publiés sur le test de féminité (Bohuon, 2010), sur la sociologie des joueuses de rugby, de foot et de basket (Joncheray, 2010 ; Martin, 2014 ; Déas 2015 et 2018) ou encore sur la médiatisation du foot féminin (Gozillon, 2019).

À l'échelle du Centre de droit et d'économie du sport (CDES), l'équipe économique est régulièrement sollicitée sur des problématiques inhérentes à cet objet. On peut citer l'étude pilotée par la Fédération française de hand², les notes commandées par la Française des jeux (FdJ)³ ou encore l'évaluation du programme porté par la Fédération internationale automobile (finalisation prochaine). Ces différentes sollicitations ont même, dans le contexte de l'accueil, en France, de grands événements sportifs féminins internationaux, donné lieu à la diffusion de chroniques vidéos⁴. À l'échelle du master droit et économie du sport, promotion après promotion, les étudiants sont de plus en plus nombreux à s'autosaisir de sujets relatifs au sport féminin.

Cette accumulation progressive constitue un matériau de choix pour *Jurisport* et justifie de produire un troisième dossier consacré au sport féminin. Cette fois, l'objectif est de se concentrer sur les ressources. L'écueil aurait été de rester sur le constat largement partagé que, dans le sport féminin français, ce qui manque ce sont des droits TV. La posture retenue ici est plutôt celle du spot publicitaire diffusé par le gouver-

SPORT FÉMININ : UNE ÉCONOMIE EN CHANTIER

La question des ressources, notamment celle des ressources économiques, n'a pas encore été évoquée de manière explicite avant ce numéro. Tour d'horizon.

nement français en 1974 : « En France, on n'a pas de pétrole, mais on a des idées. » Les contributeurs de ce dossier n'évoquent ainsi pas exclusivement le déficit de droits médias, ne comparent pas systématiquement les rémunérations des sportifs avec celles des sportives, ne cristallisent pas leur analyse sur l'inégalité des soutiens aux championnats masculins et féminins. Faisant écho à l'ingéniosité des acteurs, ils rendent compte de la diversité des ressources du sport féminin, en termes de modèles économiques bien sûr mais aussi de modèles de gestion, d'innovations fédérales ou d'accompagnement public.

Ainsi, Pauline Gratton, Aurore Delobre et Julien Agnellet s'appuient sur leurs travaux

de mémoire en master 2 droit et économie du sport pour proposer une analyse du financement des clubs de basket féminin prenant en compte la dispersion des budgets et faisant le point sur la dépendance aux subventions publiques, pour questionner les effets de la mutualisation des clubs de rugby féminin avec leurs homologues, professionnels, masculins ou encore pour souligner l'intérêt bien compris des clubs semi-professionnels féminins pour un dispositif public qui améliore significativement leur attractivité vis-à-vis des joueuses et des sponsors. Par la suite et sans concession, Michèle Mouton commente les choix de la Fédération internationale automobile et s'interroge sur la véritable plus-value de la création d'épreuves exclusivement féminines... ■



AUTEUR	Sabine Chavinier-Rela
TITRE	Maître de conférences, Université de Limoges

1. *JS* 2014, n° 146, p. 18 s. et *JS* 2017, n° 171, p. 17 s. À noter que le dossier « Les chiffres-clés du sport professionnel » propose, chaque mois de septembre, des analyses du sport professionnel féminin.

2. Réalisée en 2016.

3. Étude parue en août 2017.

4. Œil de l'expert, série n° 7, été 2019.

FINANCEMENT DES CLUBS DE SPORT COLLECTIF FÉMININ : L'EXEMPLE DU BASKET

La création de la Ligue féminine de basket (LFB) au sein de la Fédération française de basketball (FFBB) avait pour objectif de réguler le système et de structurer le basket féminin. Analyse.

Au début des années 2000, le basket était le seul sport collectif à avoir une première division féminine constituée principalement de joueuses professionnelles. Il n'en reste pas moins que la situation financière des clubs de basket féminin restait relativement fragile et basée quasi exclusivement sur un financement public. La disparition de « bastions historiques », les rétrogradations extra-sportives et les refus de participation aux compétitions européennes témoignent des difficultés financières auxquelles ont été confrontés les clubs de LFB lors de ces quinze dernières années. L'US Valenciennes Olympic, club phare des années 1990-2000, double champion d'Europe et septuple champion de France disparaît en 2009. En 2011, c'est au tour de Challes-les-Eaux, premier club français à

avoir participé au *Final four Euroleague*, de disparaître après avoir déjà refusé de participer aux compétitions européennes pour manque de moyens financiers. Il n'a, depuis, jamais retrouvé l'élite. Enfin, en 2013, c'est le club d'Aix-en-Provence, qui après quinze saisons passées en LFB (soit l'ensemble des saisons depuis sa création en 1998) demande sa rétrogradation en deuxième division suite à une diminution de 50 % des subventions publiques.

Si la fragilité économique n'entraîne pas toujours la disparition du club, comme ce fut le cas pour ces trois piliers du championnat, elle les a conduits parfois à demander leur rétrogradation en deuxième division ou à être pénalisé sportivement par la commission de contrôle de gestion. Sur les saisons 2011-2012 à 2014/2015, on ne compte pas

moins de quatre relégations pour des raisons extra-sportives faisant de la LFB, à cette époque-là, un championnat où il s'agissait davantage de survivre économiquement que sportivement.

Avec la création de la LFB au sein de la FFBB, l'objectif était avant tout de régulariser le système et de structurer le basket féminin. Pour cela, le rôle de la commission de contrôle de gestion, « organisme techniquement compétent dans les domaines de la comptabilité et la gestion des associations ou sociétés sportives »¹ s'est avéré primordial dans un contexte d'instabilité économique des acteurs de la compétition. Au-delà des sanctions, du contrôle, de l'encadrement de la masse salariale et de la validation des budgets, la commission conseille et adresse ses recommandations aux clubs pour assurer leur pérennité.

Le manque de solidité économique de certains clubs de LFB, dû à des situations nettes largement insuffisantes, a conduit la FFBB, dans un souci de stabilité et d'intérêt sportif des championnats, à mettre en œuvre, en 2012, une obligation de constitution de fonds de réserve pour les clubs². Établi sur un plan quadriennal, ce fonds doit atteindre 10 % des produits. L'objectif d'une telle mesure est de garantir aux clubs la poursuite de leur projet sportif, même en cas d'accident financier, et de subvenir aux besoins en trésorerie en cours de saison.

La mise en place de cette obligation de fonds de réserve a eu un impact positif sur les clubs de LFB. La situation nette n'a cessé de progresser depuis 2012 pour atteindre, en cumulé, pour l'ensemble des clubs, près de 2,5 millions d'euros (doc. 1). La

1. Règl. Généraux de la FFBB 2019/2020, art. 701.

2. Règl. Généraux de la FFBB 2019/2020, art. 714.

structure financière de la LFB se renforce donc avec des réserves représentant 12,7 % des produits d'exploitation en 2016-2017. Outre les augmentations de capitaux et les subventions d'investissement, c'est avant tout la formation d'un résultat net positif qui permet la croissance de la situation nette. Le résultat net des clubs est positif depuis 2014/2015, ce qui leur assure la constitution de réserves propres à stabiliser leur situation économique.

À titre de comparaison, les clubs de D1 féminine de handball, au budget devenu équivalent à ceux de la LFB, avaient en 2015 une situation nette cumulée de -365 millions d'euros, s'expliquant par un développement rapide et récent des clubs qui ne disposaient pas encore d'un modèle économique leur

permettant de générer un résultat positif. Ceci témoigne de la maturité, à la fois du championnat LFB et de ses clubs où les charges d'exploitation sont désormais maîtrisées et permettent de dégager un bénéfice, mais aussi de la rigueur financière propre à la LFB, véritable atout de cette ligue (en comparaison des autres ligues féminines européennes de basket). Pierre Fosset, président du club de Bourges en 2016/2017, en témoigne : « On est obligés d'être dans un cadre financier tandis que dans d'autres ligues européennes, cela n'existe pas. Nos budgets sont transparents alors que je cherche encore le budget d'Ekaterinburg ou le budget de Prague. »³

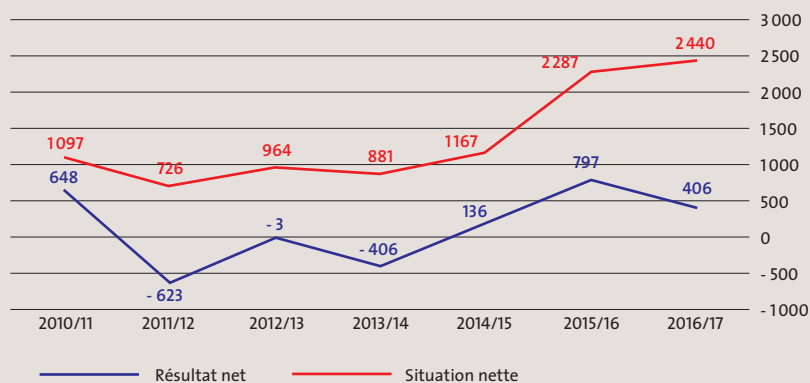
Au-delà des obligations financières, c'est également le passage de 14 à 12 clubs en

2016 avec une seule descente/montée chaque saison qui favorise la structuration et la stabilité des clubs de LFB. Ils peuvent dès lors se projeter plus facilement à long terme et présenter à leurs partenaires économiques une présence dans l'élite qui a des chances de perdurer, débloquant ainsi potentiellement des ressources financières supplémentaires.

POIDS ÉCONOMIQUE ET ÉQUITÉ DU CHAMPIONNAT : ANALYSE COMPARÉE

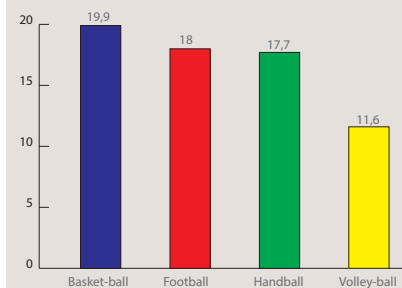
Avec un budget moyen avoisinant les 1,7 million d'euros, le poids économique des clubs de LFB s'élève à près de 20 millions d'euros (doc. 2). Si, au début des ●●●

Doc. 1 – Évolution du résultat net et de la situation nette de l'ensemble des clubs LFB (en milliers d'euros)



Source : Livre Blanc LFB 2016-2017

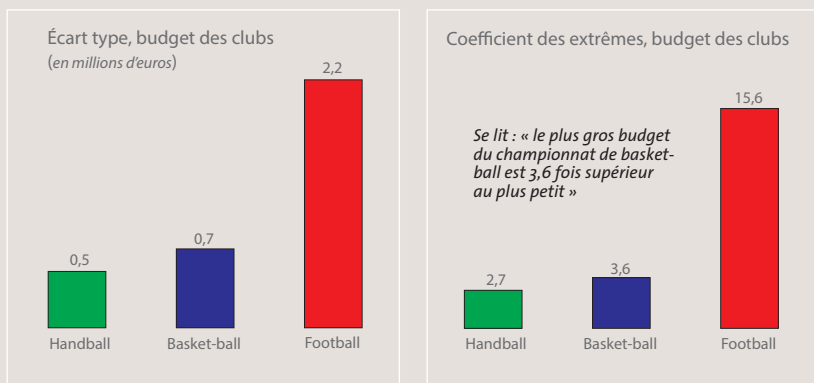
Doc. 2 – Poids économique des premières divisions féminines françaises, saison 2016-2017 (en millions d'euros)



Source : construction de l'auteur à partir de diverses sources

3. A. Lessard, « Ici, tout est cadré », interview de Pierre Fosset, *Basketball Magazine*, n° 844, mars 2018.

Doc. 3 – Analyse comparée handball, basket-ball, football, saison 2016-2017



Source : construction de l'auteur à partir de diverses sources

●●● années 2010, le basket-ball était le seul sport collectif ayant une division féminine pesant pour plus de 15 millions d'euros, son poids économique est aujourd'hui quasiment comparable à celui du football ou du handball.

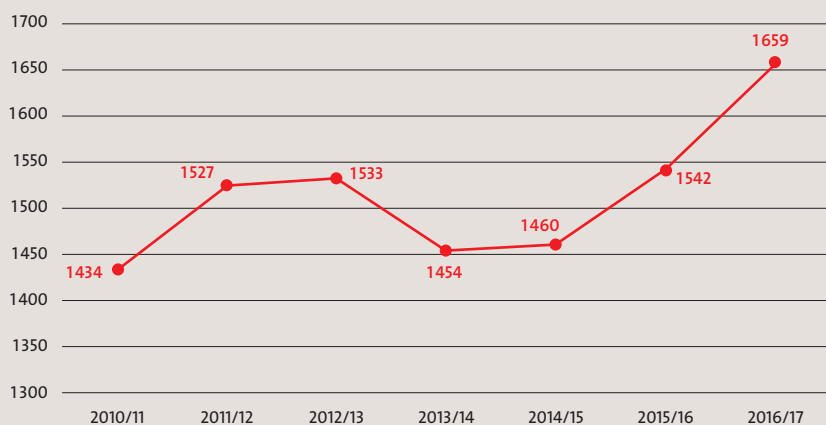
Néanmoins, si pour le handball on observe un développement économique important de l'ensemble des clubs (+77 % entre 2010 et 2017), la hausse du poids économique du football féminin est quant à elle majoritairement imputable à l'explosion du budget de la section féminine du PSG depuis l'arrivée des Qataris en 2012. Avec un budget de 7 millions d'euros, le club représente à lui seul près de 40 % du poids économique du championnat, soit plus de 15 fois le plus petit budget de la division (doc. 3). Le

championnat LFB, avec un écart type de 0,7 million d'euros, ne présente pas une telle hétérogénéité mais reste relativement

disparate. Ceci s'explique en grande partie par la présence du club de Bourges, au budget bien supérieur à l'ensemble de ses adversaires⁴. Cependant, cet écart entre la locomotive du championnat et le reste des équipes tend à diminuer grâce au développement économique de clubs tels que Villeneuve d'Ascq ou Charleville. Il s'est réduit dans une plus grande mesure encore depuis le rachat du club de Lyon par Tony Parker qui souhaite en faire une référence en France et en Europe et est en mesure de déployer les moyens financiers à la hauteur de ses ambitions.

En France, le basket-ball a été précurseur dans le développement du sport professionnel féminin et l'émergence précoce d'un réel environnement économique explique une croissance aujourd'hui moins importante que dans le handball ou le football par exemple. Néanmoins, les produits d'exploitation des clubs de LFB continuent de progresser avec une hausse constatée de 14 % entre 2015 et 2017 (doc. 4).

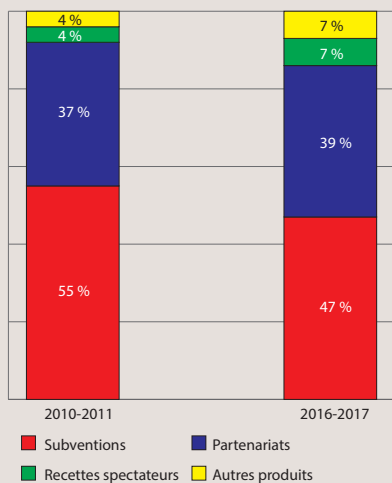
Doc. 4 – Évolution des produits moyens des clubs LFB depuis 2010 (en milliers d'euros)



Source : Livre Blanc LFB 2016-2017

4. 3,4 millions d'euros en 2016/2017.

Doc. 5 – Ventilation et évolution des produits d'exploitation des clubs évoluant en LFB



Source : construction de l'auteur à partir du Livre Blanc LFB 2016-2017

LES CLUBS DE LFB : QUEL(S) MODÈLE(S) ÉCONOMIQUE(S) ?

Au-delà du montant, c'est aussi la structure des budgets des clubs qui a évolué depuis 2010. Les budgets en LFB sont construits à partir de quatre ressources : les subventions, les partenariats, la billetterie et les autres produits. Si les subventions constituent encore aujourd'hui le premier poste de recettes des clubs (788 000 euros en moyenne), sa part relative dans les budgets a reculé (-7 points) entre 2010 et 2017 au profit des trois autres types de ressources (doc. 5). Les recettes spectateurs, ont connu une progression (+69 %) entre 2010 et 2017 et représentent aujourd'hui 7 % du budget

des clubs (soit environ 125 000 euros). Ces évolutions démontrent l'attractivité croissante du championnat et le bon travail des clubs sur leur territoire, qui mobilisent davantage les partenaires économiques et les spectateurs. Ceci permet de compenser la diminution des subventions publiques qui devrait s'accélérer dans les années à venir.

Cette présentation globale de la structure des budgets ne rend pas compte de la diversité des modèles économiques des clubs de LFB. Même en comparant des clubs avec des budgets similaires en termes de montant, on observe une hétérogénéité des structures budgétaires.

À titre d'exemple, la part des subventions dans le budget des clubs varie entre 15 % à 79 %. Certains sont sous « perfusion des subventions publiques » alors que l'apport des collectivités n'est, dans d'autres cas, qu'une ressource secondaire. Par vases communicants, les partenariats peuvent représenter plus de 60 % des produits d'exploitation contre moins de 15 % dans certains budgets. Enfin, les recettes spectateurs pèsent de 1 à 26 % dans les budgets témoignant une nouvelle fois de la pluralité des modèles de financement.

Malgré ces différences de structuration économique, il est toutefois possible d'effectuer une typologie des clubs lorsque l'on s'intéresse uniquement au montant de leur budget et à la part des subventions dans celui-ci. En effet, on peut alors distinguer les « petits clubs », très dépendants des subventions publiques, les « clubs moyens » financés majoritairement par leurs activités commerciales (partenariats et billetterie) et les « clubs importants » qui se distinguent des

précédents grâce à la plus grande générosité des pouvoirs publics combinée à un niveau d'activités commerciales équivalent. Le club de Bourges est quant à lui « hors catégorie » avec un budget bien supérieur aux autres, boosté par un volume de partenariats incomparable (plus de 2 millions d'euros contre 510 millions en moyenne pour l'ensemble des autres clubs). Il jouit ainsi d'une plus grande indépendance financière vis-à-vis des subventions.

Source majeure de financement des clubs professionnels dans certaines divisions masculines (Ligue 1, Top 14), les revenus liés aux droits TV n'existent pas dans le basket féminin. En effet, si la médiatisation des sports collectifs féminins a connu une progression importante ces dernières années ●●●



●●● années, elle concerne jusqu'alors surtout les compétitions des sélections nationales et que très peu les compétitions de clubs.

Cette quasi-absence de médiatisation télévisée est une limite importante au dévelop-

“ La rémunération et les avantages en nature accordés aux joueuses constituent le premier poste de dépense des clubs de LFB ”

pement du sponsoring en LFB. En effet, les clubs peuvent compter sur des partenaires locaux, pour qui la visibilité auprès des spectateurs, dans les salles, est importante mais ne peuvent pas attirer des partenaires nationaux qui achètent majoritairement des espaces de communication auprès de clubs professionnels médiatisés (donc masculins) capables de générer des audiences.

Néanmoins, bien que quelques clubs aient d'ores et déjà bien développé le sponsoring et peut-être atteint une sorte de limite en l'absence de diffusion télévisuelle, les partenariats privés constituent pour la majorité des clubs un poste de ressources à développer.

De la même manière, en hausse constante depuis 2010, les recettes spectateurs restent encore un axe de développement possible pour les clubs. Avec un taux moyen de remplissage des salles de 65 % et près de deux tiers des recettes billetterie du championnat LFB réalisées par trois clubs, une marge de progression conséquente existe sur ce poste.

LA RÉMUNÉRATION DES JOUEUSES DE LFB

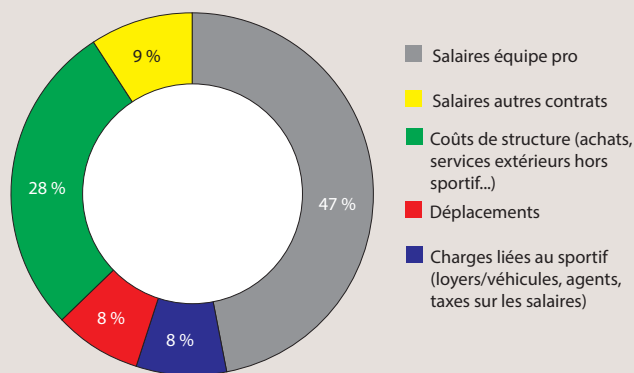
La rémunération et les avantages en nature accordés aux joueuses constituent le premier poste de dépense des clubs de LFB qui y consacrent en moyenne 55 %

Contrairement à l'hétérogénéité constatée de répartition des produits d'exploitation entre les clubs, celle des charges apparaît plutôt homogène avec une part relative des charges de personnel oscillant de 53 à 70 %. Cette dispersion se resserre si l'on neutralise la masse salariale hors sportif, principal facteur de différenciation entre les clubs (de 0 à 8 salariés hors sportif).

Avec un salaire brut moyen de 5 197 euros par mois sur la saison 2016-2017⁵ (en hausse de 8,2 % par rapport à la saison précédente), les joueuses de LFB sont globalement mieux rémunérées que les sportives professionnelles des autres sports collectifs. En effet, les salaires moyens en D1 féminine de handball et en ligue A féminine (Volley) se situent autour de 2700 euros mensuels⁶

de leur budget (doc.6). En ajoutant la masse salariale hors sportif, les charges de personnel représentent 64 % des dépenses.

Doc. 6 – Charges d'exploitation des clubs de LFB 2016/2017



Source : construction de l'auteur à partir du Livre Blanc LFB 2016-2017

5. FFBB - Ligue féminine de Basket, Livre Blanc LFB 2016/2017.

6. Ligue nationale de volley, Rapp. DNACC 2017, p. 24 ; Ligue féminine de handball, *Chiffres clés sur la période 2008-2016*, 29 nov. 2016.



alors que les footballeuses professionnelles gagnent en moyenne 3 500 euros par mois⁷. Avec une situation financière saine, des budgets à l'équilibre pour la grande majorité des clubs et des joueuses relativement bien rémunérées, la Ligue féminine de basket semble avoir aujourd'hui encore une longueur d'avance sur les autres divisions féminines françaises. Néanmoins, il est important de noter que la plupart des clubs dépendent encore majoritairement des subventions publiques, source de fragilité dans un contexte de raréfaction de l'argent public. Parallèlement, le basket féminin, à l'instar des autres sports collectifs féminins,

souffre toujours de l'absence de médiation télévisée. Ceci rend plus difficile l'obtention de revenus importants liés au sponsoring et limite donc le développement économique des clubs. Dans ce contexte, les rémunérations des joueuses certes croissantes, demeurent largement inférieures

à celles de leurs homologues masculins (5 200 euros contre 11 000 euros).

Les perspectives restent malgré tout encourageantes avec un intérêt croissant des médias, des investisseurs et du public pour le sport féminin qui devra être judicieusement exploité par les clubs de LFB. ■



AUTEUR Pauline Gratton
TITRE Directrice administrative
 – Ligue des Pays de La Loire de Basket-ball

7. B. Rocquin, « *Le sport en France - Histoire, économie et sociologie* » Clamecy, Éd. Bréal « Thèmes et Débats », 2017, p. 113.

LES CLUBS MIXTES, UNE FAUSSE BONNE SOLUTION ? ANALYSE APPLIQUÉE AU RUGBY

Sorti de son anonymat depuis peu grâce aux résultats d'une équipe de France en figure de proue, le rugby au féminin et son championnat de première division sont aujourd'hui touchés par un phénomène nouveau, les clubs mixtes ou l'apparition d'équipes féminines au sein de clubs professionnels.

À l'origine d'une forme de professionnalisation des structures en bénéficiant, ces clubs mixtes altèrent en profondeur le maillage territorial de la discipline et l'intensité compétitive de son championnat. Explications.

LE RUGBY AU FÉMININ, UNE DISCIPLINE EN MUTATION

Versant d'un sport historiquement et culturellement empreint d'une image masculine, le rugby au féminin a connu un développement tardif, sur le plan de la pratique de masse comme de haut niveau.

L'organisation en 2014 d'une Coupe du monde en France, période concordant avec l'apparition de politiques de féminisation engagées par les pouvoirs publics¹, est souvent citée comme un élément déclencheur. Depuis, le nombre de pratiquantes connaît une croissance exponentielle (selon les derniers chiffres publiés en juin 2019 par la Fédération française de rugby - FFR), les chiffres de licenciées s'élèvent à 22 821, soit +9% par rapport à l'année précédente et en nette augmentation depuis 2010 (9 957 licenciées)². Combinée aux performances de l'équipe de France et à leur médiatisation, cette croissance a insufflé une dyna-

mique particulièrement positive du rugby dans la société et du sport au féminin dans son ensemble. Preuve en est la transformation, progressive mais structurelle, lancée par la FFR autour de trois piliers de la pratique féminine, avec, dans l'ordre chronologique, le statut des joueuses de haut niveau, sa première division féminine et le système de gouvernance fédéral.

En 2014, la FFR crée avec les contrats fédéraux à temps partiel un dispositif novateur dans la gestion de joueuses au plus haut niveau. Aujourd'hui étendus au XV de France féminin, ces contrats ont permis la semi-professionnalisation de 50 joueuses (24 sur la pratique du rugby à 7 et 26 sur le XV).

La FFR s'est ensuite lancée, pour la saison 2018/2019, dans une réforme majeure de son championnat de première division, le diachronique Top 8, transformé en un Top 16 composé de deux poules de 8 équipes. L'objectif fédéral était, dans un premier temps, de rebattre les cartes d'une compétition jusqu'alors très hermétique, et, dans un deuxième temps, de maintenir la diversité géographique des clubs de rugby au féminin de haut niveau.

Enfin, le 1^{er} septembre 2019, le comité directeur de l'instance fédérale a validé la création de plusieurs commissions :

- la commission du haut niveau, chargée de la gestion des équipes de France féminines ;
- la commission nationale du rugby d'élite féminin, en charge du rugby de club de première division ;
- et la commission de développement de la pratique féminine, du développement de la culture, de la féminisation du rugby.

1. Le plan de féminisation est devenu, pour la première fois en 2013, une pièce obligatoire de la convention d'objectifs des fédérations sportives.

2. A. Delmas, D. Ingiusto, « Le rugby féminin à l'essai des chiffres », *Libération*, 21 nov. 2018.

Ces commissions ont été créées pour optimiser les performances globales et favoriser une gouvernance plus structurée, de la pratique de masse comme de haut niveau.

CLUBS PROFESSIONNELS ET RUGBY AU FÉMININ : L'ÉMERGENCE DE CLUBS MIXTES

Le sport au féminin, vecteur de valeurs sociétales nouvelles et force marketing émergente, semble aujourd'hui perçu comme un nouvel espace à investir par différents acteurs du milieu sportif.

Ce phénomène est particulièrement observable au niveau des clubs de football professionnels. Pionnier de la pratique dès 2004 avec l'absorption, au sein de l'Olympique Lyonnais, de l'équipe féminine du club omnisport du FC Lyon³, Jean-Michel Aulas a en effet progressivement été imité, comme en témoignent les investissements successifs du Paris Saint-Germain, de l'Olympique de Marseille ou encore des Girondins de Bordeaux dans le football au féminin. Cette évolution résulte d'ailleurs en une quasi-omniprésence d'équipes féminines issues de clubs professionnels masculins dans la première division, récemment renommée D1 Arkema (10 sur 12)⁴.

Ces clubs mixtes, mis en lumière par le chercheur en sciences de gestion Emmanuel Bayle dans ses travaux sur les modèles de coopération stratégique émergents entre clubs professionnels et section féminine dans le football européen⁵, sont naturellement constitués d'une société sportive⁶ dont dépend l'équipe professionnelle, et d'une

MÉTHODOLOGIE

L'ENQUÊTE QUALITATIVE

Afin d'étudier le phénomène émergent de clubs mixtes au sein de l'écosystème du rugby, une enquête qualitative et documentaire a été réalisée entre janvier et juillet 2019 auprès de cinq clubs évoluant en Top 16 et annexés à une équipe professionnelle masculine (le Stade toulousain, le Montpellier Hérault Rugby, le Blagnac Rugby Féminin, l'ASM Romagnat Rugby Féminin et le Stade Français Paris Féminin).

La collecte des éléments de réponse s'est faite principalement à partir d'entretiens (téléphoniques ou par mails) et échanges sous la forme d'un questionnaire avec les coordinateurs, coaches ou managers des sections féminines. Le reste des informations provient de diverses autres sources documentaires.

Les résultats dévoilés dans cet article ont été produits dans le cadre non professionnel d'un travail de fin d'études, et ne reflètent pas nécessairement les positions de la Ligue nationale de rugby.

association support, qui héberge l'équipe féminine.

Si les championnats de handball, volley et basket au féminin restent majoritairement composés de clubs ancrés dans les territoires historiques de la discipline et sans lien avec une équipe professionnelle masculine, le Top 16 semble, à l'instar du football, de plus en plus touché par ce phénomène. En effet, après avoir longtemps été dominé par des clubs emblématiques comme Toulouges, Caen, Lille ou Rennes, le rugby au féminin est aujourd'hui en proie à d'importantes mutations, alors que de nombreuses sections féminines se développent dans les clubs professionnels de Top 14, Pro D2 voire Fédérale 1. Il s'agit d'ailleurs d'un souhait

partagé entre la FFR et la LNR de créer plus de lien entre les clubs professionnels et la pratique féminine, comme en témoigne, entre autres, le Plan Stratégique 2016-2023 de la Ligue.

Les clubs mixtes sont ainsi assez largement représentés aujourd'hui au sein de l'élite du rugby au féminin français, comme en témoigne le tableau synthèse de la composition du Top 16 depuis sa création en 2018 ci-après.

Une fois ce constat posé, il semble légitime de s'interroger sur les effets de ces clubs mixtes sur le développement de la pratique du rugby au féminin de haut niveau. Pourrait-on par ailleurs y voir un réel modèle de développement pour le rugby au féminin ? ●●●

3. T. Blain, « Comment l'Olympique lyonnais est devenu la meilleure équipe de football féminine d'Europe », in *La Croix Sport (La Croix)*, mai 2018.

4. F. Gineste, « Pourquoi le foot féminin séduit enfin les clubs pros », in *Le Parisien Sport (Le Parisien)*, nov. 2016.

5. E. Bayle, E. Jacquard, V. Vonnard, « Synergies football masculin et féminin : vers un nouveau modèle straté-

gique pour les clubs professionnels européens ? », *Revue européenne de management du sport* n° 39, sept. 2013.

6. Initialement conçues sous forme associative selon le modèle français, les organisations sportives ont, depuis la loi du 16 juillet 1984 relative à l'organisation et à la promotion des activités physiques et sportives, l'obligation de constituer une société à partir de certains seuils.

DOSSIER

Composition du Top 16 depuis sa création (saisons 2018/2019 - 2019/2020)

Équipe féminine	Club professionnel	Présence Top 16 (saison 2018-2019)	Présence Top 16 (saison 2019-2020)
AC Bobigny 93	non	oui	oui
AS Bayonnaise	non	oui	oui
ASM Romagnat	ASM Clermont Auvergne (partenariat) – Top 14	oui	oui
AS Rouen Université Club	Rouen Normandie Rugby (partenariat) – Pro D2	oui	oui
Blagnac Rugby Féminin	Blagnac Rugby (partenariat) – Fédérale 1	oui	oui
FCG Amazones	FC Grenoble Rugby	oui	oui
Lille Métropole Rugby Club Villeneuveois	non	oui	oui
Lons Rugby Féminin Béarn Pyrénées	Section Paloise Béarn Pyrénées (partenariat) – Top 14	oui	oui
LOU Rugby Féminin*	LOU Rugby – Top 14	non	oui
Montpellier Hérault Rugby Féminin	Montpellier Hérault Rugby – Top 14	oui	oui
Ovalie Caennaise	non	oui	oui
RC Chilly Mazarin*	RC Massy Essonne (partenariat) – Fédérale 1	non	oui
Stade Bordelais ASPTT	Union Bordeaux Bègles – Top 14	oui	oui
Stade Français Paris Féminin	Stade Français – Top 14	oui	oui
Stade Rennais Rugby Féminin	non	oui	oui
Stado Tarbes Pyrénées**	non	oui	oui
Stade toulousain Rugby Féminin	Stade toulousain – Top 14	oui	oui
SO Villedongue**	non	oui	oui

*Promus saison 2019/2020 – **Relégués saison 2019/2020

Source : www.competitions.ffr.fr > competitions > elite-1-feminine.

●●● STRUCTURATION, COMPÉTITIVITÉ, ATTRACTIVITÉ : UNE VRAIE BONNE IDÉE ?

Auteur d'une analyse sur les diverses modalités de collaborations et de synergies entre les sections masculines et féminines des clubs au sein du football européen, Emmanuel Bayle établit un lien causal entre la structuration progressive des équipes féminines et leur annexion à un club professionnel.

Son raisonnement a pour cadre la théorie des ressources et des compétences. Ce paradigme développé par Birger Wernerfelt en 1984 puis Jay Barney dans les années 1990, démontre que l'écart de performance d'une entreprise par rapport à une autre peut s'expliquer par une utilisation optimale à la fois de ses ressources (ce qui est d'ordre intangible, échangeable ou contrôlable) et de ses compétences (ce qui est d'ordre tangible, souvent sous forme de processus).

Au regard de cet axiome, on peut émettre l'hypothèse que le fait de bénéficier d'une structure professionnelle adjacente permet aux sections féminines de clubs masculins évoluant en Top 14, Pro D2 ou Fédérale 1 de développer un avantage concurrentiel par rapport aux autres équipes du championnat.

Une étude comparative reprenant la méthodologie développée par Bayle autour de six domaines de synergie principaux (la gouvernance, le sportif et médical, les infrastructures et stades, l'économique et les ressources, l'administratif, et enfin le marketing et communication⁷), a pu être réalisée avec cinq clubs de Top 16 : le Stade Français Paris, le Montpellier Hérault Rugby

(MHR), le Stade toulousain (clubs mixtes avec une section féminine intégrée à l'association support) ainsi que l'ASM Romagnat et le Blagnac Rugby Féminin (clubs féminins en partenariat avec un club professionnel). Les résultats révèlent l'existence de réels espaces de collaboration entre club professionnel et équipe féminine. La mutualisation de ressources à la fois matérielles et immatérielles génère, via un effet d'apprentissage, des compétences nouvelles au sein de la structure. Ils permettent également d'élaborer une modélisation hiérarchisée entre les clubs, qui connaissent des degrés d'intégration de l'équipe féminine variables. On retrouve de ce fait un modèle globalement intégré, avec le Stade toulousain, et un modèle partiellement intégré, rassemblant le reste des cas analysés.

Depuis sa création en 2014, le Stade toulousain a progressivement mis en place le système le plus collaboratif, développant une réelle stratégie intégrée, avec un management entre les structures encore séparé mais en recherche constante de synergies⁸. De gros travaux ont été engagés au sein du club pour faire bénéficier aux joueuses d'une multitude de « prestations » similaires à celles dont disposent les joueurs professionnels masculins, et ainsi optimiser leurs propres ressources, savoir-faire, actifs et compétences. Sur le plan de la gouvernance, les équipes féminines, dans leur intégralité, sont aujourd'hui rattachées à la Direction de la formation, gérée par Émile N^oTamack et dont dépend également le centre de formation, laquelle formation est reconnue incontournable dans la stratégie globale du club. Dès le lancement de la section féminine, la

volonté à moyen terme a été d'avoir un niveau de performance, sur le plan sportif, équivalent aux hommes (ce qui s'est traduit par une montée en Elite 1), pour ensuite offrir aux joueuses un accès aux infrastructures et au suivi médical des joueurs professionnels, ainsi qu'une aide sur tout l'extra-sportif. De plus, l'une des particularités du Stade toulousain est d'organiser pour le groupe féminin des séances avec les spécialistes du club pour travailler les diverses techniques au poste (touche, mêlée, jeu au pied) en fonction des emplois du temps des joueuses, avec des créneaux d'entraînement individuels proposés selon leurs disponibilités. Enfin, les différentes infrastructures du club (terrains, salle de musculation, Stade Ernest Wallon pour les matchs de l'équipe élite féminine) sont mises en commun, ce qui confère au Stade toulousain une forte unité de lieu. Il s'agit donc du club se rapprochant le plus d'un modèle que l'on qualifierait de totalement intégré, comme on pourrait le retrouver dans certains pays européens à l'instar du club norvégien de football du Stabæck Kvinner, fondateur du concept « *one club, one strategy and one administration* »⁹.

Si les axes de collaboration au sein des autres clubs professionnels étudiés que sont le Stade Français Paris, l'ASM Clermont-Ferrand, le Montpellier Hérault Rugby et le Blagnac Rugby, semblent moins aboutis, une mutualisation d'infrastructures ainsi que des échanges de bonnes pratiques, notamment sur le médical, engendrent une forme de professionnalisation dans le fonctionnement interne des sections féminines en bénéficiant et leur permet à terme d'être plus compétitives sur le plan sportif. ●●●

7. *Ibid.*

8. Entretien réalisé avec A. Granja (Coordinateur général et coach des Féminines – Association Stade Toulousain Rugby), avr. 2019.

9. E. Bayle, *op. cit.*, p. 13.

●●● Les clubs mixtes favorisent également le développement d'une image attractive dont tire profit l'ensemble des parties prenantes. Côté équipe féminine, la notoriété est en effet essentielle pour recruter les meilleures joueuses, fidéliser un public et valoriser le produit auprès d'investisseurs. Côté club professionnel, l'association d'image avec le sport au féminin permet d'élargir l'offre de produits en billetterie, d'attirer de nouveaux partenaires, de capter un autre type de public et d'activer ou légitimer certaines subventions publiques.

Les *Pink Rockets* du Stade Français Paris bénéficient ainsi naturellement de la forte image de marque de l'emblématique club parisien, dans une zone de chalandise importante avec un large vivier de joueuses dans la région d'Île-de-France.

Le club professionnel, après la réalisation d'une étude en commun avec la section féminine sur la saison 2018/2019, travaille par ailleurs sur la mise en place d'une stratégie marketing autour de l'identité et du

prestige du Stade Français, notamment dans l'optique de conquérir une audience féminine et un public de *millennials*¹⁰. Le partenariat entre l'ASM Clermont-Auvergne et le club féminin de Romagnat a, lui, abouti à une prise en charge des tenues de match par l'équipementier du club professionnel¹¹. Si ces détails apparaissent de prime abord anodins, ils confèrent aux deux équipes une harmonie visuelle forte et renforcent l'idée d'une marque globale.

Ce modèle peut donc, sous certains aspects, être considéré comme une nouvelle voie de développement intéressante pour le rugby au féminin.

UNE BALANCE NÉGATIVE ?

L'apparition de clubs mixtes n'est néanmoins pas neutre et peut avoir des effets contre-productifs sur l'écosystème de la discipline, en contribuant à la détérioration de l'équilibre compétitif du championnat, élément pourtant essentiel de la « glorieuse

incertitude du sport » louée par Antoine Blondin.

En effet, plus l'intégration entre club professionnel et équipe féminine est avancée, plus l'avantage concurrentiel qui en ressort, sur le plan organisationnel et *in fine* sportif, est grand. Ceci est vrai à la fois pour les équipes qui sont moins intégrées avec donc des zones de collaboration plus restreintes, et pour les clubs exclusivement féminins ne bénéficiant pas de savoir-faire, actifs et ressources inhérents à un club professionnel.

La réforme du championnat de première division élargi à 16 équipes a, dans une certaine mesure, accentué ce phénomène. Si la couverture géographique semble aujourd'hui plus large, le bilan sportif qui se dessine est cependant mitigé : la montée de 8 équipes anciennement en deuxième division confère au Top 16 un niveau très hétérogène, avec des scores fleuves récurrents la saison dernière et peu encourageants sur le début de l'actuelle (le club de Blagnac a par exemple battu Caen 77-0 lors de la première

“ Plus l'intégration entre club professionnel et équipe féminine est avancée, plus l'avantage concurrentiel qui en ressort, sur le plan organisationnel et *in fine* sportif, est grand. Ceci est vrai à la fois pour les équipes qui sont moins intégrées [...], et pour les clubs exclusivement féminins ne bénéficiant pas de savoir-faire, actifs et ressources inhérents à un club professionnel. ”

10. Entretiens réalisés avec G. Coudane (Directeur Sportif du Pôle Féminin – Association Stade Français Rugby) et O. Carreiras (Manager général des Féminines – Association Stade Français Rugby), avr. 2019.

11. Entretien réalisé avec B. Rioux (Directeur du Centre de Formation – ASM CA), avr. 2019.

ournée), et un cas de forfait (SO Villelongue Rugby Féminin contre le Blagnac Rugby féminin sur la saison 2018/2019), du jamais vu dans une première division¹². Si l'on reprend les exemples du MHR et du Stade toulousain cités précédemment, la corrélation entre la professionnalisation en cours de ces structures, liée à leur proximité avec un club professionnel et leur compétitivité, est apparente. Le MHR cumule en effet 8 titres de champion de France entre 2007 et 2019 et une participation à de nombreuses finales et n'a pas perdu un seul match de la poule la saison dernière (14 matchs, 69 points, 14 victoires et 13 bonus offensifs). Dans la deuxième poule de Top 16, le Stade toulousain, finaliste malheureux contre le MHR (pour la deuxième saison consécutive), a fini la phase régulière avec 13 victoires, pour 14 matchs joués et 12 bonus offensifs. Ces deux clubs attirent également un nombre croissant de joueuses – qui restent libres de tout cadre contractuel car complètement amateur – et rassemblent environ un tiers des internationales, issues du vivier du XV de France, de l'Équipe de France 7 féminines, des moins de 20 ans et des moins de 18 ans. Cette forte concentration de talents a également pour conséquence de réduire le temps de jeu des meilleurs éléments (trois des quatre dernières talonneuses sélectionnées sous le maillot tricolore se partagent sur la saison en cours les feuilles de match à Montpellier), ce qui peut à terme être préjudiciable pour l'équipe nationale. L'autre risque identifié est la perte du maillage territorial historique du rugby au féminin au profit d'une déclinaison des marques des clubs professionnels masculins.



© fowafoto

L'avantage concurrentiel obtenu par la mutualisation de ressources et compétences au sein de clubs mixtes majoritairement au profit des sections féminines risque en effet de s'accroître progressivement. Dans le meilleur des cas pour l'équilibre compétitif du championnat, on assisterait à une mise à niveau et harmonisation des pratiques entre les deux locomotives que sont le MHR et le Stade toulousain avec les autres clubs mixtes du Top 16, qui risquent de se faire au détriment des autres, et ce alors que certains ont réellement été pionniers dans l'apparition et le développement du rugby au féminin de haut niveau en France (Lille, Rennes, Caen, Bobigny). Si certains, comme Bobigny, s'appuient sur une formation très performante sur territoire abritant beaucoup de joueuses à fort potentiel, d'autres ne pourront, à terme, plus rivaliser, et ce alors

que le souhait initial fort de la FFR était de préserver cette étendue géographique propre au rugby au féminin, en garantissant *via* le Top 16 un accès au haut niveau sur tout le territoire.

Si le phénomène de clubs mixtes reste une bonne solution pour combler progressivement le déficit de structuration des clubs de première division féminine, des mesures régulatrices sont aujourd'hui nécessaires pour maîtriser les flux de joueuses vers ces structures, qui se font au détriment d'autres territoires. Par ailleurs, au-delà des considérations sportives liées à la compétitivité des équipes de France et au développement homogène de la pratique, le Top 16 se doit de rester un championnat attractif et sportivement équilibré pour devenir, d'ici quelques années, un produit TV commercialisable. Il s'agit là d'un élément incontournable de la professionnalisation du rugby au féminin. Des pistes sont à l'étude par la FFR pour tenter de rééquilibrer les forces en présence (système de *draft*, limitation du nombre d'internationales entre autres) et devraient mobiliser un certain temps la nouvelle Commission nationale du rugby d'élite féminin. ■



AUTEUR Aurore Delobre
TITRE Chargée de projet Phases Finales et Rugby à 7

12. « F. Michalak tacle le Top 16 élite, le championnat de France féminin » (*Actu.fr*, 14 janv. 2019).

L'ACCOMPAGNEMENT SOCIO-PROFESSIONNEL DES SPORTIFS DE HAUT NIVEAU AU FÉMININ

Comment conserver ses meilleurs athlètes et en attirer de nouveaux lorsque ses moyens financiers sont limités ? Étude de cas, avec le dispositif développé par la région Grand Est.

A lors que depuis vingt ans, de nombreuses sociétés privées se sont positionnées sur le créneau de l'accompagnement socio-professionnel des sportifs de haut niveau¹, il est intéressant de noter l'émergence d'initiatives locales portées par des acteurs publics² comme celle initiée en 2015 par la région Alsace, reconduite – depuis la réforme territoriale – par la région Grand Est³. Il s'agit d'un dispositif novateur et ambitieux qui vise à sécuriser le parcours personnel des sportifs de haut niveau en leur offrant l'opportunité d'intégrer la formation en alternance de leur choix, aménagée selon leurs contraintes sportives. L'accompagnement proposé porte l'ambition de répondre à un état de précarité économique et sociale⁴ et à l'échec universitaire de nombre d'entre eux. Il se décline en une offre de services intégralement individualisée, centrée sur le projet personnel

de l'athlète, allant de l'aide à la définition du projet professionnel à la mise en relation avec les établissements de formation concernés, en passant par le soutien à la prospection employeurs et au suivi de scolarité. L'accompagnement des sportifs de haut niveau vers l'intégration de formation en alternance pouvait leur assurer tout à la fois, l'apprentissage d'un métier véritablement désiré, un contrat de travail, une rémunération, un diplôme qualifiant⁵ et une expérience de terrain significative propice à une insertion professionnelle réussie⁶. Le dispositif offrirait ainsi deux attributs essentiels à l'équilibre d'un sportif de haut niveau : la sécurisation d'un quotidien incertain et la préparation des conditions d'une reconversion professionnelle sereine et pérenne. Trouver un équilibre de vie structurant entre ambition sportive et projet professionnel, en combattant l'incertitude et le doute, ces

deux ennemis du sportif de haut niveau, qui favorisent le développement d'une anxiété néfaste à la performance, c'est en ces termes que peut être résumée la finalité du dispositif de la région Grand Est. Pour Jean-Paul Omeyer, vice-président en charge de sports de la région Grand Est et initiateur de cette démarche, « le projet de vie du sportif est au cœur de nos politiques, et de par ses compétences partagées (formation, sport de haut niveau, soutien aux clubs, développement économique), la région est parfaitement légitime pour assurer la coordination d'un tel projet gagnant-gagnant »⁷.

À la suite d'une première année d'expérimentation encourageante, la région Grand Est a décidé d'ouvrir le dispositif aux athlètes de sports collectifs non-inscrits sur la liste nationale des sportifs de haut niveau mais évoluant au meilleur niveau national amateur⁸. Un choix justifié par les contraintes sportives quotidiennes de ces athlètes, souvent similaires à celles des sportifs de haut niveau « listés », et par la volonté de la région Grand Est de voir ses clubs semi-professionnels s'engager dans de bonnes pratiques en matière de rémunération et d'accompagnement socio-professionnel. Une ouverture des critères d'éligibilité vue comme une aubaine pour les clubs semi-professionnels féminins, qui en s'appropriant le dispositif, allaient pouvoir redéfinir leur politique d'attractivité sur un terrain extra-sportif.

Le club féminin d'Achenheim Truchtersheim Handball (ATH) fait partie de ceux-là. Évoluant en Nationale 1⁹ en 2015, il a saisi l'opportunité de ce dispositif pour se construire un positionnement

1. C'est le cas notamment de la *startup* du sport – *Sportail Community* – créée en févr. 2015, qui a pour objet de favoriser la mise en relation *online / offline* entre les sportifs compétiteurs de haut niveau, et les professionnels du monde de l'entreprise, de la formation et du recrutement.

2. Notons, par exemple, l'engagement du conseil départemental de Moselle qui est à l'initiative de la création du dispositif Moselle Sport Académie. Une démarche innovante visant à accompagner les clubs dans leur professionnalisation et à sécuriser le parcours des athlètes de haut niveau du département

par le biais notamment d'un fonds de dotation.

3. Région Grand Est, Formation en alternance pour les sportifs de haut niveau, consultable sur www.grandest.fr.

4. Quatre sportifs de haut niveau sur dix gagnent moins de 500 euros par mois, d'après J.-P. Karaquillo, *Statuts des sportifs*, Rapp., 18 févr. 2015, p. 5.

stratégique différencié. Depuis 2015, dix joueuses ont pu bénéficier du dispositif de la région et intégrer la formation en alternance de leur choix. Pour Aurélien Duraffourg, manager sportif de l'ATH, cette orientation est bénéfique pour tout le monde, le club, les joueuses et les entreprises partenaires : « Notre club s'est engagé dans le dispositif, intéressé tout d'abord par la partie visible du dispositif, celle qui permet à notre association de sécuriser professionnellement le parcours de nos joueuses en imaginant pouvoir les ancrer sur le territoire et travailler dans la durée avec elles. Le club a compris la nécessité de leur proposer en parallèle du projet sportif, un véritable projet de vie. La partie moins visible du dispositif mais tout aussi importante pour le club, est celle qui va nous permettre de recruter des joueuses de très bon niveau national sous statut amateur en réduisant notre masse salariale. Lorsque l'on a des moyens financiers inférieurs aux autres clubs, il faut faire preuve d'imagination pour chercher d'autres voies et rester compétitif. Le dispositif peut nous permettre également d'attirer de nouveaux partenaires économiques, plus attachés à un investissement concret et palpable. »¹⁰

Car en effet, l'émergence d'un nouveau rapport entre clubs et entreprises, non plus centré exclusivement sur un contrat de partenariat, mais axé sur l'accompagnement professionnel d'une joueuse peut contribuer à redéfinir les modalités d'engagement du secteur privé auprès du mouvement sportif. Un nouveau modèle de partenariat extrêmement concret, durable, qui répondra parfaitement aux nouvelles obligations sociétales des entreprises et qui ne manquera pas de

fédérer les salariés d'une entreprise autour du double projet du sportif accueilli. La signature en septembre dernier de sept conventions cadres de partenariat relatives à l'insertion des sportifs de haut niveau entre la région Grand Est et des partenaires privés locaux (CCI, MEDEF, CPME, U2P, PRO BTP, APEC, FFSE), s'inscrit pleinement dans cette volonté de diversifier les axes de collaboration entre le secteur privé et le mouvement sportif.

Parmi les joueuses bénéficiaires du dispositif, certaines ont parfaitement compris la nécessité d'anticiper les risques inhérents au sport de haut niveau (blessure, baisse de performance, fin de carrière, etc.). D'autres ont fait le deuil du professionnalisme et voient avec ce dispositif, l'opportunité de poursuivre leur passion à un très bon niveau tout en assurant leur avenir professionnel dans la voie qu'elles ont choisie. C'est le cas de Manon Hemmerlin, joueuse de l'ATH, qui s'est engagée dans ce double projet sportif et professionnel, lorsque les portes du monde professionnel se font fermées à elle à la fin de sa dernière année au centre de formation de Metz Handball. La région Grand Est l'a accompagnée dans ses démarches et l'a aidée à trouver un employeur pour qu'elle puisse effectuer une licence professionnelle génie civil, construction, bâtiment en

apprentissage. « Le dispositif m'a permis de mener de front mon projet sportif et mon projet professionnel. La région m'a aidée dans mes discussions avec l'école et elle m'a mise en relation avec la société Kiffel qui était intéressée par mon profil de sportive de haut niveau et qui acceptait d'aménager mes horaires de travail pour que je puisse m'entraîner dans de bonnes conditions. »¹¹ Embauchée en contrat à durée indéterminée à l'issue de son apprentissage, Manon est consciente que son profil différencié de sportive de haut niveau est une denrée rare, plébiscitée par de nombreuses entreprises pour les valeurs psycho-sociales qu'il véhicule (détermination, persévérance, apprentissage de l'échec, capacité à rebondir, capacité à se fixer des objectifs, etc.). Pour elle, le parallèle entre le monde professionnel et le sport de haut niveau n'est plus à démontrer : « Je joue pivot et à ce poste la force de caractère est importante. Celle que je peux avoir sur le terrain est transposable quotidiennement dans mon travail. »

Avec 91 sportifs de haut niveau accompagnés depuis 2015, la région Grand Est a décidé d'inviter ses clubs semi-professionnels féminins à repenser leur stratégie d'attractivité autour du projet de vie des athlètes. Un message entendu et partagé qui semble satisfaire les différents acteurs du dispositif. ■



AUTEUR Julien Agnellet
TITRE Responsable accompagnement socio-professionnel des sportifs de haut niveau, direction jeunesse, sports et engagement, région Grand Est

5. 81 % des sportifs de haut niveau accompagnés depuis 2015 ont été diplômés. Données extraites de l'Enquête menée en octobre 2019 auprès de l'ensemble des sportifs de haut niveau accompagnés depuis le lancement du dispositif en 2015.
 6. 60 % des sportifs de haut niveau du dispositif ont été embauchés à l'issue de leur formation en

alternance. À ces sorties positives s'ajoutent les 25 % de sportifs qui ont décidé de poursuivre leur parcours de formation à un niveau supérieur. Données enquête (référence note de bas de page précédente)

7. Entretien du 3 oct. 2019.
 8. Deuxième division, Nationale 1 et 2 selon les disciplines sportives.

9. Le club de l'ATH évolue actuellement en 2^e division.

10. Entretien du 5 oct. 2019.

11. Entretien du 5 oct. 2019.



INTERVIEW

« Si vous voulez monter en haut de la pyramide, vous serez obligée de vous confronter aux hommes »

MICHÈLE MOUTON
PRÉSIDENTE DE LA COMMISSION WOMEN IN MOTORSPORT DE LA FIA,
MEMBRE DE LA COMMISSION WOMEN IN SPORT DU CIO

Mené sur deux années dans plus de neuf pays européens, le programme *Girls on Track (GOT)* a été pensé et mis en place par la Fédération internationale d'automobile (FIA) afin de promouvoir la pratique des sports automobiles auprès des jeunes filles âgées de 13 à 18 ans. Retour sur cette expérience et les problématiques de développement de la pratique féminine à l'échelle internationale avec Michèle Mouton, qui en est à l'initiative.

Pourriez-vous revenir, en quelques mots, sur la genèse du projet *Girls on Track* ?

Le projet s'inscrit dans la continuité des travaux de la commission *Women in motorsport* créée il y a dix ans, avec l'objectif de promouvoir, encourager et supporter plus de femmes dans tous les domaines du sport automobile. Nous avons beaucoup travaillé pour trouver des solutions afin d'augmenter la base de la pyramide des jeunes femmes en compétition. Nous nous sommes pour cela inspirés il y a quatre ou cinq ans de ce qu'ils font en France avec le Rallye Jeunes

Fédération française de sports automobiles (FFSA). Il s'agit d'un programme de détection ouvert à tout le monde. Vous payez 10 euros, puis dans plusieurs villes en France vous pouvez vous inscrire pour concourir. Et de cette formule très simple, basée sur le hasard, sont sortis Sébastien Loeb et Sébastien Ogier. J'ai donc pensé que l'on pouvait essayer de faire la même chose pour les femmes.

Donc au départ on était partis sur cette formule, mais cela s'adressait forcément à des jeunes filles qui conduisaient déjà des voitures. Nous avons rapidement changé de direction parce qu'on voulait s'adresser à un public plus jeune, ce qui impliquait automatiquement le karting et non plus la voiture.

On savait par ailleurs que l'Union européenne était intéressée par ce genre de projet et nous avons donc fait le nécessaire pour constituer un dossier le plus complet possible. Nous avons été sélectionnés parmi les dix meilleurs projets. Voilà comment nous avons pu le mettre en place, avec l'objectif d'élargir la base de la pyramide des

pratiquantes. Pour moi, il n'y a pas d'autre solution pour trouver des talents.

Je ne connais pas beaucoup de parents qui proposent le sport automobile à leurs enfants, que ce soient garçons ou filles. Donc il faut soit avoir des liens avec l'automobile, soit en avoir entendu parler pour y accéder. Déjà, avec la base des garçons, peu arrivent en haut de la pyramide, on connaît une vingtaine de noms au maximum. Avec une base beaucoup plus étroite pour les filles, c'est normal qu'il n'y en ait pas beaucoup en haut. C'est donc sur cela qu'il faut jouer en priorité.

Sur la dimension européenne, est-ce que cela a été difficile de trouver des associations nationales (ASN) intéressées ?

En tant que FIA, nous nous sommes bien sûr adressés à l'ensemble des pays européens, puis nous avons sélectionné les huit Associations sportives nationales (ASN) les plus actives et les plus performantes en Europe. Donc cela n'a pas été difficile de trouver des candidats et plusieurs ASN avaient déjà en leur sein une commission



« Femmes et sport automobile ». Au final, il y avait une diversité entre les pays que je trouve très intéressante.

Maintenant que le programme arrive à son terme, quel est votre sentiment ?

Généralement, les ASN elles-mêmes ont été très satisfaites, très contentes du résultat. Je pense qu'on apprend aussi de ses erreurs parce que, en fonction des lieux choisis, du type de communication, des aléas, etc. certains événements ont moins bien marché que d'autres, mais les ASN ont su modifier certains éléments afin que leur deuxième sélection fonctionne mieux.

L'important, c'est de constater que la formule a marché. D'ailleurs lors des *Motorsport Games* que la FIA a organisés à Rome dernièrement, c'est une finaliste de *Girls on Track* qui a gagné dans la catégorie *karting slalom* par équipes (un garçon et une fille par pays)... Donc on ne s'est pas trop trompés. Une fille qui n'avait jamais beaucoup couru gagne les *Motorsport Games*, je trouve que c'est une belle histoire.

La volonté de la FIA de prolonger le principe de *Girls on Track* à l'échelle internationale et mondiale en l'occurrence découle-t-elle de la réussite de ce projet ?

L'objectif de la FIA, c'est de développer le relationnel avec les ASN pour que chacun dans son pays développe *Girls On Track*, et l'on a aujourd'hui de plus en plus de demandes de leur part.

Sur le sujet, nous collaborons par ailleurs également avec Susie Wolff, qui a créé depuis plusieurs années « *Dare to be different* ». Susie est ambassadrice de la

commission *Women in Motorsport* depuis 2012. À la fin de l'année dernière, on s'est aperçus qu'elle travaillait avec des jeunes filles âgées entre 8 et 12 ans tandis que notre projet portait sur les 13-18 ans. Il y avait donc un intérêt commun à essayer de réunir nos deux projets. Et c'est ce qu'on a fait. Nous avons aujourd'hui un même projet commun qui s'appelle *FIA Girls on Track*. Pour 2020, on va s'appuyer sur des événements internationaux, des championnats de la FIA, comme la Formule E (Ryad, Santiago, Berlin, Londres), pour organiser quatre événements *GOT* dans lesquels on proposera à des jeunes filles de 8 à 18 ans tout un éventail d'activités liées au sport automobile : médias, technique, sécurité routière et une partie sportive avec le karting. Chaque événement réunit plus d'une centaine de jeunes filles et c'est à chaque fois un beau succès.

On va également travailler avec les ASN pour qu'elles organisent elles-mêmes ce genre de sélections. Nous leur avons préparé un *Toolkit* et dans chaque pays elles pourront avoir leur propre événement *Girls on Track*.

L'un des beaux succès aussi de ce projet, c'est d'avoir montré que finalement quand on offre un accès à des jeunes filles, elles se prennent vraiment au jeu. Dire que ce n'est pas réservé aux garçons, ce n'est peut-être pas évident pour tout le monde.

Tout à fait. Si vous ne connaissez pas du tout un domaine, vous ne pouvez pas y prendre goût. Si vous avez des affinités, vous pouvez développer un intérêt pour cette catégorie-là. Je crois que c'est la même chose pour tout.

Au-delà de l'importance d'augmenter la base de la pyramide, il y a également la question de l'accompagnement des jeunes filles ou jeunes femmes qui ont le plus fort potentiel vers le haut niveau.

Nous travaillons déjà sur un nouveau projet qui, on l'espère, va convaincre la FIA et les membres du Conseil mondial.

Avec le programme *Girls on Track* il s'agit bien d'une initiation au sport automobile. Mais pour celles qui commencent à faire des choses intéressantes à ce niveau-là, il manque une ligne dans notre pyramide, entre le karting et la formule 4, pour favoriser l'accès aux compétitions voiture jusqu'en haut de la pyramide. Aujourd'hui, on a de beaux projets pour les professionnelles, pour celles qui sont déjà en haut. Mais il manque une ligne entre le *grassroots level* et le Top.

Nous essayons donc de mettre en place un programme de formation, d'entraînement pour aider les jeunes filles déjà engagées en bas de la pyramide à progresser, développer leurs activités, leurs talents, passer le cap. Le sport automobile coûte très cher malheureusement. Et donc certaines filles talentueuses démarrent mais elles s'arrêtent parce qu'elles n'ont pas les moyens de continuer. L'idée serait de travailler bien sûr avec les ASN pour trouver un « pool » de jeunes filles talentueuses et sélectionner les trois meilleures par année par exemple pour les amener dans des formations, des entraînements, des compétitions et les faire avancer.

Sur la question du haut niveau, faudrait-il des mécanismes plus contraignants, par exemple que l'on impose dans ●●●



●●● **chaque «team» un nombre de pilotes femmes ?**

J'ai déjà essayé. Dans toutes les disciplines où vous avez plusieurs pilotes qui forment un équipage, on pourrait imposer dans le futur d'avoir une femme dans le « team ».

Pour les premiers *Motorsport Games* à Rome, c'est ce qui s'est passé avec le karting slalom. Il était imposé à chaque pays pour s'engager dans cette catégorie, d'avoir un garçon et une fille. Et donc on a eu 16,9% de filles engagées dans cette catégorie-là et la finale a été gagnée par les Pays-Bas, avec la finaliste de *Girls on Track*. Donc c'est une belle victoire.

Vous avez déjà pris position publiquement sur la question des compétitions spécifiques pour les femmes. Cette piste vous semble-t-elle être la solution à privilégier ?

Non, parce que d'une part, on a la chance d'avoir un sport qui est ouvert aux deux sexes, qui a prouvé avec le temps et prouve toujours que cela fonctionne. Donc je ne vois pas pourquoi séparer les deux. Il n'y a pas beaucoup de sports dans cette situation. D'autre part, les séparer ne ferait pas avancer les choses. Parce que, de toute façon, à un certain moment vous serez quand même obligée, si vous voulez

monter en haut de la pyramide, de vous confronter aux hommes. Donc ce type de compétitions bénéficie d'une très belle promotion, c'est bien. Mais je ne suis pas convaincue que l'objectif final soit atteint et j'attends que l'on me prouve que cela fera avancer les femmes en haut de la pyramide. On s'aperçoit déjà que celle qui a gagné la première édition, au lieu de continuer à monter dans les échelons et bien va refaire la prochaine édition une fois de plus. Elle a gagné facilement beaucoup d'argent et c'est donc beaucoup plus facile de recommencer la série en pensant qu'on va regagner beaucoup d'argent. Mais elle ne va pas progresser...

Je voulais pour finir revenir sur votre propre parcours. Est-ce que vous, vous avez l'impression qu'il y a beaucoup de choses qui ont changé depuis l'époque où vous-mêmes vous faisiez de la compétition ?

Nous sommes toutes confrontées aux mêmes difficultés en sport automobile. Il faut trouver des budgets, il faut trouver des équipes qui vous font confiance et qui vous permettent de progresser, de monter les échelons. Je le répète depuis dix ans, depuis que je suis présidente de la Commission des femmes : on y arrivera le jour où, comme

pour moi, il y aura des grandes équipes qui intégreront pleinement des femmes comme pilotes. On m'a donné la chance de conduire des voitures au même niveau que les meilleurs pilotes. Quand j'étais en équipe nationale et après en championnat du monde, on m'a donné la même voiture que les autres et c'est ce qui m'a fait progresser. On ne m'a pas donné la voiture datant de trois ou quatre ans, en me demandant d'essayer d'avancer. Non. On m'a donné tout de suite les mêmes conditions. C'est ce qui m'a permis de prouver que j'étais capable de faire comme le pilote qui était dans la même équipe que moi.

Donc aujourd'hui, enfin, je dirais qu'on retrouve un peu ce que j'ai connu, puisque l'on a par exemple, en endurance, une équipe très professionnelle qui nous a demandé de leur présenter trois jeunes femmes pour faire l'European Le Mans Series (ELMS) et les 24 heures du Mans en catégorie Grand Tourisme Endurance (GTE). Et pour 2020, on a la chance d'avoir aussi une autre équipe de top niveau qui va permettre à trois autres femmes de rouler en ELMS, dans la catégorie Le Mans Prototype 2 : voiture réservée aux équipes et/ou fournisseurs de moteurs indépendants (LMP2). Voilà comment ces femmes pilotes vont pouvoir progresser, rivaliser et prouver qu'elles peuvent faire aussi bien que les hommes, en roulant dans les mêmes conditions qu'eux. Donc c'est pour moi une grande, très grande, satisfaction. Cela prouve qu'on a beaucoup progressé et j'en suis très heureuse. ■

Propos recueillis par Cyrille Rougier, chargé d'études économiques au CDES

