

Cour des comptes



TROISIÈME CHAMBRE

**S2025-0004**

DEUXIÈME SECTION

## **OBSERVATIONS DÉFINITIVES**

(Article R. 143-11 du code des juridictions financières)

# **FÉDÉRATION FRANÇAISE DE CYCLISME**

**Exercices 2018-2023**

Le présent document, qui a fait l'objet d'une contradiction avec les destinataires concernés,  
a été délibéré par la Cour des comptes, le 19/12/2024.

## TABLE DES MATIÈRES

<b>TABLE DES MATIÈRES .....</b>	<b>2</b>
<b>SYNTHÈSE.....</b>	<b>5</b>
<b>LISTE DES RECOMMANDATIONS .....</b>	<b>9</b>
<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>10</b>
1 LA GOUVERNANCE ET LA STRATEGIE .....	11
1.1 Les instances de gouvernance .....	11
1.1.1 Assemblée générale, conseil fédéral, bureau exécutif.....	11
1.1.2 La réforme du mode d'élection .....	12
1.1.3 Les comités régionaux et départementaux .....	14
1.2 L'organisation interne de la fédération .....	15
1.3 La stratégie fédérale .....	16
1.4 Les licenciés .....	17
1.4.1 Nombre et caractéristiques .....	17
1.4.2 La féminisation.....	19
1.4.3 La question du développement de la pratique dans les zones géographiques prioritaires .....	20
1.4.4 La question du paracyclisme .....	20
1.4.5 Les fédérations affinitaires ou potentiellement concurrentes.....	21
1.4.5.1 Les fédérations affinitaires .....	21
1.4.5.2 La Fédération française de cyclotourisme .....	21
1.4.5.3 Un travail de clarification en cours avec la participation de la direction des sports 22	
1.4.6 La question de l'assurance .....	22
1.5 Les clubs.....	23
1.5.1 Nombre et caractéristiques .....	23
1.5.2 Professionnalisation, emploi et labellisation.....	24
1.6 Le cyclisme professionnel masculin.....	25
1.6.1 La Ligue nationale de cyclisme.....	25
1.6.1.1 Une ligue nationale pour le seul cyclisme professionnel masculin .....	26
1.6.1.2 L'organisation et le fonctionnement de la ligue .....	26
1.6.1.3 Les relations avec la FFC .....	27
1.6.2 ASO.....	28
1.7 Les grands événements cyclistes internationaux.....	29
1.7.1 Les Jeux olympiques et paralympiques de Paris 2024.....	29
1.7.2 Les championnats du monde de cyclisme de 2027 .....	30
1.7.2.1 Un projet de grande ampleur .....	31

1.7.2.2	Une décision initiale sans réelle analyse par l'État des retombées possibles et du modèle économique.....	31
1.7.2.3	La question de la gouvernance .....	32
1.7.2.4	La formation et l'emploi.....	33
1.7.2.5	Les épreuves de paracyclisme .....	33
1.7.2.6	Le vélodrome.....	33
<b>2</b>	<b>LA MISE EN ŒUVRE DES CONTRATS DE DELEGATION, DE DEVELOPPEMENT ET DE PERFORMANCE.....</b>	<b>35</b>
2.1	Les relations avec la direction des sports et la mise en œuvre du contrat de délégation.....	35
2.1.1	Le contrat de délégation .....	35
2.1.1.1	La logique et le contenu du contrat de délégation de la FFC .....	35
2.1.1.2	Les principales politiques mises en œuvre par la FFC dans le cadre de son contrat de délégation .....	37
2.1.2	La DTN et les CTS.....	40
2.2	Les relations avec l'ANS et la mise en œuvre des contrats de développement et de performance.....	43
2.2.1	Les aides financières apportées par l'ANS .....	43
2.2.2	Les politiques de sport pour tous.....	44
2.2.2.1	Les actions prioritaires du contrat de développement .....	44
2.2.2.2	Les projets sportifs fédéraux (PSF) et les projets sportifs territoriaux (PST).....	45
2.2.2.3	L'évaluation des résultats du contrat de développement .....	46
2.2.3	Les politiques de performance .....	46
2.2.3.1	Les contrats de performance olympique et paralympique .....	46
2.2.3.2	Les contrats de performance durable.....	48
<b>3</b>	<b>GESTION DES RESSOURCES HUMAINES.....</b>	<b>51</b>
3.1	Les effectifs et les emplois .....	51
3.2	L'organisation de la gestion des ressources humaines.....	53
3.2.1	Le service des ressources humaines .....	53
3.2.2	Le cadre juridique.....	54
3.2.3	La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC).....	55
3.3	La politique salariale .....	56
3.3.1	La masse salariale.....	56
3.3.2	Des élus dirigeants rémunérés et défrayés .....	59
<b>4</b>	<b>LA GESTION FINANCIERE ET COMPTABLE.....</b>	<b>61</b>
4.1	Les règles applicables et l'organisation générale.....	61
4.1.1	L'organisation comptable et la tenue de la comptabilité.....	61
4.1.2	La certification des comptes et la procédure d'alerte.....	64
4.1.3	Le règlement financier, le suivi financier des comités régionaux et départementaux, et les achats .....	65
4.1.4	Le suivi des remboursements de frais .....	66
4.1.5	La gestion budgétaire et financière .....	67
4.1.5.1	La procédure budgétaire.....	67
4.1.5.2	L'élaboration des budgets et leur exécution .....	70
4.2	Deux politiques récentes et leurs conséquences financières .....	73
4.2.1	La politique immobilière de la fédération .....	73

4.2.1.1	Le siège de la fédération au sein du vélodrome de Saint Quentin en Yvelines .....	73
4.2.1.2	L'acquisition de locaux à Trappes.....	74
4.2.2	La politique commerciale de la fédération.....	75
4.3	Analyse financière.....	77
4.3.1	Les résultats comptables.....	77
4.3.2	Le bilan.....	79
4.3.2.1	Un effort de consolidation des fonds propres à poursuivre .....	79
4.3.2.2	Des ressources stables insuffisantes .....	80
4.3.2.3	Le cycle d'exploitation.....	82
4.3.3	La trésorerie.....	83
4.3.3.1	L'évolution de la trésorerie .....	83
4.3.3.2	Fonds dédiés et suivi analytique de la trésorerie .....	85
<b>ANNEXES.....</b>		<b>87</b>
Annexe n° 1.	Budget RH 2023.....	88
Annexe n° 2.	Extrait du règlement ANC 2018 -Modèle de comptes de résultat-modèle de tableau sur les fonds dédiés .....	89
Annexe n° 3.	Compte de résultats .....	92
Annexe n° 4.	Bilans avant affectation.....	93
Annexe n° 5.	Principaux produits d'exploitation.....	94
Annexe n° 6.	Les ratios de structure .....	95
Annexe n° 7.	Évolution de la capacité d'autofinancement .....	96
Annexe n° 8.	Indicateurs du bilan fonctionnel.....	97
Annexe n° 9.	Produits et charges exceptionnels .....	98
Annexe n° 10.	Provisions pour risques et charges .....	99

## SYNTHÈSE

La Fédération française de cyclisme est délégataire de 13 disciplines dont sept reconnues de haut niveau parmi lesquelles cinq sont olympiques (BMX freestyle, BMX race, cyclisme sur route, cyclisme sur piste et VTT). Ces disciplines cyclistes sont traditionnellement porteuses d'assez nombreuses médailles aux Jeux olympiques et championnats du monde. La fédération compte 70 salariés auxquels s'ajoutent 47 cadres d'État en position de CTS (conseillers techniques sportifs). Son budget s'élève à 25 M€ dont environ 4 M€ proviennent de subventions de l'Agence nationale du sport (ANS) pour soutenir les politiques de développement du sport pour tous et du haut niveau. Son siège est situé dans l'édifice du vélodrome national de Saint-Quentin en Yvelines.

***La gouvernance et la stratégie fédérales sont claires, avec toutefois la nécessité de mettre encore davantage l'accent qu'aujourd'hui sur le développement de la féminisation de la pratique licenciée***

La gouvernance de la Fédération française de cyclisme (FFC) repose sur l'assemblée générale, le conseil fédéral et le bureau exécutif, et au niveau local sur les comités régionaux et départementaux. Les modes d'élection ont été adaptés aux nouvelles règles posées par la loi du 2 mars 2022 visant à démocratiser le sport en France, avec en particulier une exigence de parité que la fédération devrait parvenir à respecter lors du renouvellement de ses instances fin 2024 mais à laquelle certains comités régionaux devraient avoir plus de mal à se conformer lorsqu'elle leur sera imposée à fin 2028.

Un des sujets principaux de la FFC est en effet la très faible proportion de licenciées : 12 % en 2023. Malgré les efforts consentis ces dernières années, cette proportion a peu augmenté (elle était de 10 % en 2018). Il est important que des actions plus ambitieuses soient lancées afin d'atteindre en 2028 une proportion proche de celle atteinte par une fédération cycliste relativement comparable, la Fédération française de cyclotourisme, qui compte environ 20 % de licenciées.

La stratégie fédérale est claire et équilibrée, en phase avec les priorités de la direction des sports et de l'ANS. Néanmoins, en plus de la féminisation, certains des axes identifiés pourraient faire l'objet d'efforts accrus : recherche d'une augmentation du nombre de licenciés, en particulier dans les quartiers prioritaires de la ville, développement d'une offre pour les licenciés de plus de 60 ans, régulation de la concurrence avec les fédérations affinitaires et rapprochement avec la Fédération française de cyclotourisme, évolution éventuelle de l'organisation entre fédérations pour le paracyclisme, réflexion sur la hausse constatée des coûts d'assurance, professionnalisation des clubs avec un développement de la mutualisation entre eux et de l'emploi.

Parallèlement, la fédération devra continuer à prêter une attention particulière au cyclisme professionnel et à ses relations avec la Ligne nationale du cyclisme, avec la question qui pourrait se poser prochainement d'une évolution des modalités de gestion du cyclisme professionnel féminin.

Enfin, la fédération a été et est impliquée dans deux événements sportifs d'envergure exceptionnelle : les Jeux olympiques et paralympiques de Paris 2024 et les super-championnats

du monde 2027 en Haute Savoie. Il est important dans ces deux cas que son équilibre financier ne soit pas menacé et que son image d'organisatrice demeure bonne.

***Si le dispositif du contrat de délégation avec la direction des sports et des contrats de développement et de performance avec l'ANS mérite d'être affiné, la FFC s'inscrit de manière satisfaisante dans les politiques préconisées par les pouvoirs publics***

La Fédération française de cyclisme entretient des relations étroites avec la direction des sports et avec l'ANS. En ce qui concerne la direction des sports, elle conclut un contrat de délégation qui l'engage à poursuivre un certain nombre d'objectifs et à remplir un certain nombre d'obligations, en particulier en matière sociétale. Le contrat actuel a été signé le 22 mars 2022 sous des modalités rénovées et améliorées permettant de lister de manière plus claire et plus exhaustive que par le passé les objectifs fixés. Toutefois, ces objectifs sont probablement trop nombreux et parfois accompagnés d'indicateurs trop imprécis pour que leur mise en œuvre soit toujours suivie de manière détaillée par la direction des sports. De plus, s'ils ne sont pas atteints, aucune conséquence directe ne semble en être tirée. En particulier, les aides financières accordées par l'ANS paraissent sans relation avec le respect ou le non-respect des priorités et obligations du contrat de délégation signé avec la direction des sports. Sur le contenu du contrat, l'analyse de sa mise en œuvre montre que la politique de la fédération est en phase avec les objectifs fixés, mais que certaines améliorations restent nécessaires, en particulier pour renforcer la communication interne relative au comité fédéral d'éthique, ainsi que celle relative au dispositif de signalement des violences.

Par ailleurs, la direction des sports met à la disposition de la fédération 47 conseillers techniques sportifs qu'elle rémunère, soit l'équivalent d'une aide financière d'environ 4 M€. Afin de rationaliser la procédure d'affectation de ces CTS entre les fédérations, la direction des sports a conduit en 2022 une première « analyse des fédérations » permettant de les noter sur une batterie d'indicateurs. La FFC a obtenu d'excellents résultats, se classant 4<sup>ème</sup> des fédérations olympiques avec, comme principal point faible, sa politique relative au développement durable.

Pour sa part, l'ANS conclut avec la fédération un contrat pluriannuel de performance (l'actuel couvre la période 2021-2024), un contrat pluriannuel de performance durable faisant l'objet d'avenants annuels et des contrats annuels de performance olympique. L'aide totale apportée est actuellement un peu supérieure à 4 M€ par an. Ce dispositif, qui semble s'être stabilisé après beaucoup d'évolutions depuis la création de l'ANS en 2019-2020, permet un soutien efficace aux politiques de la fédération relatives au développement du sport pour tous et au haut niveau, mais présente encore certaines faiblesses. En voulant couvrir le plus précisément possible de nombreux champs, il reste complexe : multiplicité de contrats, d'avenants, d'objectifs et d'actions financées, partage pas toujours clair pour les clubs entre projets sportifs fédéraux et projets sportifs territoriaux, dossiers assez lourds à constituer. Malgré le passage en 2022 à un contrat pluriannuel de performance durable, la fédération a une visibilité pluriannuelle sur peu de financements et ces financements sont parfois versés tardivement en cours d'année. Enfin, le suivi financier de l'utilisation des aides est précis et rigoureux, mais le suivi des résultats et de l'impact des actions financées est éclaté entre de multiples indicateurs et de multiples intervenants : il serait utile que, à l'instar de ce qui est fait pour le contrat de délégation avec la direction des sports, une réunion soit organisée chaque année entre l'ANS et la fédération pour tirer un bilan plus synthétique, analyser les éventuels échecs et réorienter ponctuellement les priorités et les aides si nécessaire.

***La fédération a fortement augmenté ses effectifs ces dernières années***

La FFC a significativement augmenté ses effectifs depuis 2018 (+ 50 %), ce qui a entraîné une augmentation significative de sa masse salariale (+ 36 %). Ce renforcement a permis à la direction technique nationale de mieux exercer ses missions croissantes et à la fédération de mener une politique marketing et commerciale plus ambitieuse. Néanmoins, sauf ressources financières nouvelles, une telle croissance ne pourra se poursuivre ces prochaines années en raison d'un équilibre financier qui demeure fragile.

Par ailleurs, la gestion des ressources humaines appelle peu de remarques avec des rémunérations, avantages sociaux et avantages en nature maîtrisés malgré une augmentation significative des compléments indemnitaires des CTS et des efforts pour la formation.

***La situation financière de la FFC s'est améliorée depuis 2018, mais demeure fragile***

La situation financière de la fédération était préoccupante dans les années 2010, jusqu'à susciter une procédure d'alerte. À partir de 2017, un redressement a été engagé. Ce redressement reste toutefois fragile : succédant à plusieurs résultats annuels positifs, le résultat d'exploitation a été négatif de près de 800 k€ en 2023 et, après intégration du résultat exceptionnel, le déficit comptable était de 250 k€.

Malgré le souci de conserver un équilibre et en raison d'une volonté de développement et du calendrier particulier des Jeux olympiques Paris 2024, les dépenses fédérales ont finalement un peu plus augmenté que les recettes entre 2018 et 2023, aboutissant à une situation financière qui demeure fragile. La fédération doit donc maîtriser ses dépenses et présenter des résultats comptables excédentaires réguliers afin d'atteindre un fonds de roulement positif et un niveau de trésorerie plus élevé, garant de sécurité financière. Les pertes de l'exercice 2023 et les indicateurs financiers des équilibres bilantiels font craindre des difficultés financières pour les prochains exercices<sup>1</sup>. La fédération a bénéficié au cours de ces dernières années de produits exceptionnels qui peuvent masquer une difficulté à assurer l'équilibre de sa gestion. La consolidation ses fonds propres n'est pas acquise, et elle ne dispose actuellement pas de marge de sécurité financière suffisante lui autorisant de construire des budgets en déficit.

Par ailleurs, la FFC se constitue un patrimoine immobilier, avec le soutien de collectivités locales, ce qui a augmenté son endettement. Pour consolider son développement, elle a également procédé à des recrutements supplémentaires qui viennent alourdir et rigidifier sa masse salariale. Cette stratégie fait peser un risque sur sa capacité à honorer ses engagements. Il serait souhaitable qu'elle établisse un plan stratégique et financier sur cinq ans.

La création d'une filiale événementielle constitue une étape importante de sa croissance. Le fonctionnement interne de cette filiale et ses liens avec la structure fédérale doivent être précisés et structurés et il conviendra d'évaluer les résultats des premières années d'activité.

Enfin, en matière d'élaboration et de présentation des comptes, des progrès sont à accomplir car ces comptes ne sont pas encore établis en complète conformité avec la réglementation comptable en vigueur pour une fédération sportive, en particulier en ce qui concerne les fonds dédiés et leur suivi en trésorerie.

---

<sup>1</sup> La FFC indique toutefois que l'exercice 2024 devrait être excédentaire.

Au total, la Fédération française de cyclisme exerce avec qualité et volonté la délégation qui lui est accordée et s'inscrit de façon satisfaisante dans les politiques souhaitées par les pouvoirs publics. Des marges de progression existent toutefois, en particulier dans la recherche d'une plus grande proportion de féminines dans ses licenciés, dans différentes actions pour le haut niveau et pour le sport pour tous. Il convient enfin de ne pas reproduire une dégradation du résultat d'exploitation telle que celle connue en 2023 et de parvenir à une situation financière plus solide à moyen terme.

## LISTE DES RECOMMANDATIONS

**Recommandation n° 1.** (FFC) : Renforcer la communication interne sur la place et le rôle du comité fédéral d'éthique, ainsi que celle relative au dispositif de signalement des violences.

**Recommandation n° 2.** (ANS, direction des sports, FFC) : Faire un bilan annuel de la mise en œuvre des contrats de développement et de performance.

**Recommandation n° 3.** (FFC) : Se mettre en conformité sans délai avec la réglementation sur la nomenclature et la présentation des comptes

**Recommandation n° 4.** (FFC) : Compléter le règlement financier et les procédures mises en place afin de renforcer le contrôle interne et d'améliorer le suivi de l'activité et de la situation financière des comités régionaux.

**Recommandation n° 5.** (FFC) : Finaliser le pacte d'actionnaires, clarifier les relations financières entre la FFC et sa filiale FVE, et présenter aux élus et dirigeants de la FFC les documents stratégiques et structurants nécessaires au bon fonctionnement de la filiale.

**Recommandation n° 6.** (FFC) : Poursuivre le redressement financier et établir un plan stratégique et financier sur cinq ans.

**Recommandation n° 7.** (FFC) : Effectuer un suivi analytique de la trésorerie en distinguant celle qui doit être conservée pour les fonds dédiés et la trésorerie réellement disponible afin de s'assurer que la trésorerie totale est toujours au moins égale aux fonds dédiés.

## INTRODUCTION

Créée en 1881 sous le nom d'Union vélocipédique de France, la fédération française de cyclisme (FFC), qui a pris cette appellation en 1942, est aujourd'hui délégataire des disciplines suivantes<sup>2</sup> : cycling e-sport, vélo à assistance électrique (VAE), BMX freestyle, BMX race, cyclisme sur route, cyclisme sur piste, vélo tout terrain (VTT), cyclocross, vélo trial, gravel, cyclisme en salle, polo-vélo et vélo couché, soit 13 disciplines dont 7 reconnues de haut niveau parmi lesquelles 5 sont olympiques (BMX freestyle, BMX race, cyclisme sur route, cyclisme sur piste et VTT). Certaines de ces disciplines sont relativement nouvelles comme le cycling e-sport, le VAE et le gravel. D'autres sont historiques comme le cyclisme sur route, le cyclisme sur piste et dans une moindre mesure le VTT. Le BMX se situe entre les deux, avec une culture un peu différente de la culture traditionnelle de la fédération, en particulier le BMX freestyle qui fait appel à des juges pour noter les concurrents comme en gymnastique ou en patinage artistique.

La FFC compte 70 salariés auxquels s'ajoutent 47 cadres d'État en position de CTS (conseillers techniques sportifs). Son budget s'élève à 25 M€ dont environ 4 M€ proviennent de subventions de l'Agence nationale du sport pour soutenir les politiques de développement du sport pour tous et du haut niveau qui lui sont confiées. Son siège est situé dans l'édifice du vélodrome national de Saint-Quentin en Yvelines (commune de Montigny-le-Bretonneux). Elle est présidée par M. Michel Callot, élu en 2017 et réélu en 2021.

Seront examinées successivement dans ce relevé d'observations, la gouvernance et la stratégie (I), la mise en œuvre des contrats de délégation, de développement et de performance (II), la gestion des ressources humaines (III) et la gestion budgétaire et financière (IV).

---

<sup>2</sup> Contrat de délégation du 30 mars 2022.

# 1 LA GOUVERNANCE ET LA STRATEGIE

## 1.1 Les instances de gouvernance

### 1.1.1 Assemblée générale, conseil fédéral, bureau exécutif

La FFC dispose des instances classiques d'une fédération sportive. L'assemblée générale élit le président<sup>3</sup> et, selon les statuts, « *définit et contrôle la politique générale de la fédération* ». Le conseil fédéral, composé de 32 membres, dont 26 élus par l'assemblée générale, est en charge de « *la surveillance, l'évaluation et le contrôle de la gestion de la fédération* ». Le bureau exécutif, « *exerce l'ensemble des attributions que les statuts n'attribuent pas à l'assemblée générale ou à un autre organe de la fédération* ». Il « *est notamment chargé de concevoir et de mettre en œuvre la politique générale de la fédération* ».

La répartition des compétences n'est donc pas entièrement claire dans les statuts puisque si l'assemblée générale « *définit la politique générale de la fédération* », le bureau exécutif est chargé de la « *concevoir* », et si l'assemblée générale « *contrôle la politique générale de la fédération* », le conseil fédéral est en charge de « *la surveillance et du contrôle de la gestion* ». Dans la pratique, ces recoupements n'ont pas posé de problèmes majeurs pendant la période sous revue et l'élément essentiel à noter est l'importance des pouvoirs du bureau exécutif pour, au-delà de la gestion quotidienne, à la fois définir une politique et la mettre en œuvre : pour gagner en efficacité, la fédération a décidé de confier le pouvoir exécutif au bureau exécutif qui compte un moins grand nombre de membres et qui est contrôlé par le conseil fédéral et bien sûr par l'assemblée générale.

Le bureau exécutif est composé de 9 membres : le président de la fédération et 8 membres élus sur une liste présentée par le président au vote de l'assemblée générale. Ces 9 membres occupent les fonctions suivantes : le président représente la fédération, définit la politique générale fédérale, porte les dossiers stratégiques, coordonne l'administration fédérale ; le secrétaire général est le garant de la bonne gouvernance de la fédération, du fonctionnement des instances, et porteur des actes de la réglementation ; le trésorier général assume un rôle classique en charge des finances et du budget ; enfin, chacun des 6 vice-présidents est chargé d'un secteur d'intervention disciplinaire (route, VTT, BMX et cyclo-cross, jeunesse, marketing développement, féminisation).

Le bureau se réunit en moyenne une fois par mois, pour des réunions longues (en général une matinée, voire toute une journée) auxquelles sont systématiquement conviés, en plus des 9 membres, les principaux responsables administratifs de la fédération, le directeur technique national, le médecin en charge de la surveillance médicale réglementaire et le président de la Ligue nationale de cyclisme. Les « procès-verbaux » de ces réunions montrent des débats

---

<sup>3</sup> Succédant à M. David Lappartient, devenu président de l'Union cycliste internationale (UCI) et, depuis juin 2023, président du Comité national olympique et sportif français (CNOSF), M. Michel Callot a été élu avec 97,51 % des voix le 11 mars 2017 (seul candidat) et réélu pour un second mandat lors de l'assemblée générale tenue le 27 février 2021 avec 93,42% des voix (son concurrent, M. Cyrille Guimard, obtenant 6,58% des suffrages exprimés). Il est éligible, fin 2024, pour un troisième et dernier mandat.

riches, couvrant de très nombreux sujets. Ces débats ne sont pas toujours consensuels avant les décisions prises, signe d'une certaine diversité d'opinions au sein du bureau même si aucune liste d'opposition n'est représentée.

Dans les faits, ce mode de fonctionnement s'avère efficace, avec toutefois la limite que, jusqu'à la récente réforme des modes d'élection, le bureau exécutif était exclusivement composé de membres proposés par le président élu : les éventuelles oppositions au programme du président n'étaient donc pas représentées dans cette enceinte majeure pour la vie fédérale.

Par ailleurs, les instances dirigeantes de la FFC sont actuellement composées de 25% de femmes, ce qui est relativement élevé au regard du taux de licences féminines (12%), mais insuffisant pour atteindre la parité souhaitée. Les progrès en ce domaine sont donc une des priorités de la fédération et vont être facilités par la réforme du mode d'élections.

### **1.1.2 La réforme du mode d'élection**

La loi du 2 mars 2022 visant à démocratiser le sport en France a modifié les règles en matière de parité au sein des instances dirigeantes, de vote direct des clubs, de création de trois catégories réservées au sein des instances dirigeantes (sportifs de haut niveau, représentants des entraîneurs, représentants des arbitres) et de modalités électorales. Les modifications statutaires ont été soumises au vote de l'assemblée générale et les prochaines élections prévues le 14 décembre 2024 seront conformes aux règles fixées par la loi. Les principales modifications sont les suivantes :

Tableau n° 1 : Mode d'élection des instances dirigeantes

	Élections 2021	Élections 2024
<i>Assemblée générale</i>	Représentants des clubs, élus par les clubs lors des assemblées générales des comités départementaux et régionaux, suivant leur nombre de licenciés (par tranches)	50% des représentants élus selon le même dispositif que précédemment, 50% par vote direct des clubs. Pour tous les votes de l'assemblée générale, ces deux collèges, quels que soient leurs nombres effectifs de vote (abstentions...) font 50/50 du vote total.
<i>Président</i>	Élu directement par l'assemblée générale, avant les votes pour le bureau exécutif et le conseil fédéral.	Pas de changement.
<i>Bureau exécutif</i>	Liste proposée par le président élu et élue telle quelle si elle obtient plus de 50% des votes. Sinon 2 <sup>ème</sup> vote uninominal sur une liste de 12 personnes soumise par le Président, les 9 ayant obtenu le plus de voix étant élus.	Chaque candidat à la présidence doit déposer liste de bureau. Ensuite, vote à la proportionnelle (avec parité). La composition du bureau est complétée par deux représentants des sportifs de haut niveau (une femme et un homme) <sup>4</sup> .
<i>Conseil fédéral</i>	Scrutin uninominal sur toutes les candidatures, avec 6 collègues : VTT (4 élus), BMX (4 élus), professionnels (2 élus), loisir (1 élu), collègue médecin (1 élu), collègue général (20 élus).	Même principe de vote pour 26 membres, avec suppression des anciens collègues et ajout de l'obligation de parité. La composition est complétée par 6 membres désignés par une commission (2 pour la commission des athlètes) ou par leurs pairs (2 arbitres, 2 entraîneurs).

Sources : Tableau établi par la Cour des comptes à partir des statuts de la fédération

Cette réforme va donc entraîner une parité au sein du conseil fédéral et du bureau exécutif. La réforme va également faciliter l'élection de représentants des listes d'opposition au sein du bureau exécutif<sup>5</sup>, gage d'une meilleure représentativité au sein de ce bureau et d'une meilleure information et capacité d'expression des oppositions.

<sup>4</sup> Les effectifs du bureau exécutif passent de 9 à 11 membres.

<sup>5</sup> Jusqu'à présent, pour qu'une personne non choisie par le président soit élue au bureau exécutif, il fallait d'abord que la liste proposée par le président obtienne moins de 50 % des voix. A partir des prochaines élections, les listes avec seulement 12,5 % des voix (voire moins suivant le calcul de la plus forte moyenne) pourront avoir un ou plusieurs représentants au sein du bureau exécutif.

### 1.1.3 Les comités régionaux et départementaux

La déclinaison territoriale des politiques de la fédération est assurée par les comités régionaux et les comités départementaux qui sont des associations avec assemblées générales et conseils d'administration, dirigées par des élus bénévoles et employant un nombre limité des salariés.

Les comités départementaux sont le plus souvent de petites structures en lien étroit avec les clubs du département, participant au niveau local au travail de détection des talents et à l'animation du cyclisme. Leurs ressources proviennent principalement de subventions des collectivités locales, de sponsoring, de recettes sur les droits d'inscription aux épreuves et éventuellement de retours du comité régional sur la part régionale des licences. Ils ont peu de relations directes avec la fédération, mais des relations quotidiennes avec leur comité régional.

Dans certains départements de petite taille, il devient difficile de trouver des bénévoles pour faire vivre ces comités et la question peut alors se poser de la pertinence de regroupements interdépartementaux.

Les comités régionaux sont des structures de plus grande taille, leur budget étant souvent supérieur à 500 000 € provenant principalement de la part régionale des licences, de droits d'organisation et d'engagement et de subventions en particulier du conseil régional et de l'ANS. Ils jouent un rôle important pour l'animation du cyclisme dans la région et l'organisation d'épreuves. Ils ont une mission de détection et formation des talents cyclistes au niveau régional avant que ces jeunes ne rejoignent les pôles relève ou olympique : travail avec l'Éducation nationale dans les sections études et formation (SEF) et les sports études, et gestion des pôles espoirs (pôles en général virtuels qui consistent en un suivi par le comité régional des jeunes dans leurs clubs respectifs, sans financement de la fédération mais avec un lien avec les Maisons régionales de la performance de l'ANS). Certains comités régionaux disposent d'un conseiller technique régional affecté par la fédération et payé par l'État, ceux n'en disposant pas recevant une aide annuelle de la fédération pour l'emploi d'un manager technique territorial.

La fédération anime ce réseau avec en particulier chaque année la tenue d'un congrès fédéral réunissant les représentants de tous les comités régionaux et départementaux, et avec des liens plus étroits avec les comités régionaux dont elle réunit par exemple deux fois par an les présidents et dont elle suit également la situation financière.

La fédération, en addition de la part régionale des licences, verse chaque année environ 300 000 € aux comités régionaux (220 000 € de mécénat ASO orientés sur la RSE<sup>6</sup> et 81 000 € provenant de la Ligue nationale orientés sur les filières d'accès au haut niveau), sur la base de dossiers copiés sur ceux des demandes ANS.

Cette déclinaison territoriale de la fédération est essentielle pour l'animation sur le terrain de la vie cycliste des licenciés et pour la détection des sportifs susceptibles d'accéder au haut niveau. Elle fait face néanmoins à certaines difficultés comme des limites pour mobiliser suffisamment les bénévoles, d'inévitables problèmes relationnels entre personnes et les conséquences de la diminution du nombre de régions entraînant des fusions de comités régionaux qui ont parfois été mal vécues. Trois points méritent une attention particulière :

---

<sup>6</sup> Responsabilité sociale des entreprises.

. Le projet fédéral 2021-2024 prévoyait plusieurs mesures relatives aux comités régionaux et départementaux. En particulier, cet objectif avait été annoncé, « *Établir une typologie des rôles et des missions des comités* », accompagné d'une « *feuille de route* » de ces comités. Cela n'a pas été fait, mais le manque ne semble pas se ressentir au niveau des comités, d'une part parce que le partage des compétences entre eux et avec la fédération est clair et d'autre part parce que les instances ou les dispositifs de partage d'information fonctionnent globalement bien (ouverture d'une plateforme en 2023 pour la transmission des comptes des comités régionaux à la fédération, transmission des comptes rendus du bureau exécutif à tous les présidents de comités, congrès fédéral annuel avec une demi-journée réservée aux assises des comités départementaux qui permettent à tous les représentants de ces comités de se rencontrer, réunions périodiques des présidents de comités régionaux, présence de nombreux membres des conseils d'administration des comités régionaux et départementaux dans les instances et commissions fédérales, rencontres plus informelles mais assez fréquentes pendant les championnats de France et autres compétitions).

. Les comités régionaux et départementaux sont des structures de relativement petite taille dont l'équilibre financier est souvent fragile (cf. la mise en redressement judiciaire il y a quelques années du comité régional d'Ile-de-France). Comme il sera vu en partie IV, **il serait souhaitable que la fédération suive de façon plus précise et systématique leur situation financière.**

. La loi du 2 mars 2022 visant à démocratiser le sport en France a prévu qu'à partir de 2028, les instances dirigeantes des organes régionaux devront être paritaires (femmes/hommes) dans leur composition. Cela va poser des difficultés importantes car dans certaines régions, le vivier de licenciées prêtes à s'engager dans des activités bénévoles au profit des comités régionaux et à s'engager dans leurs instances de gouvernance est très limité. Dans une fédération qui ne compte que 12 % de pratiquantes, cette exigence de parité devient en effet de plus en plus difficile à respecter à mesure qu'elle concerne des territoires plus petits. Les conséquences pratiques pourraient être de deux ordres : obstacles à la vie démocratique car il pourrait s'avérer presque impossible de constituer plus d'une ou deux listes paritaires complètes dans beaucoup de régions ; formation de listes incomplètes qui réduiront les effectifs des conseils d'administration. **La fédération doit donc non seulement poursuivre sa politique de féminisation, mais aussi, dès le début de la nouvelle mandature en 2025, aider les comités régionaux à susciter des vocations parmi leurs licenciées afin qu'une proportion plus grande de celles-ci accepte de figurer dans les listes pour les élections de 2028.**

## 1.2 L'organisation interne de la fédération

La fédération compte 70 agents. Participent également activement à la gestion certains élus, en particulier le président, très présent, le secrétaire général et le trésorier. Parmi les élus, seuls le président et le secrétaire général perçoivent une rémunération dont le principe et le montant sont votés en assemblée générale.

L'organigramme de la fédération comporte sept directions rattachées directement au président : la direction des événements et réglementation sportive (DERS), la direction de la

communication et du marketing<sup>7</sup>, le directeur médical, la direction juridique et des relations institutionnelles, la direction des systèmes d'information, la direction des affaires financières et ressources humaines et la direction technique nationale.

Malgré l'absence d'un directeur général (le poste a été supprimé en 2018 afin de réaliser des économies dans une période où la situation financière de la fédération était tendue) et d'un secrétaire général salarié et à plein temps, cette organisation en réseau fonctionne de manière satisfaisante, en particulier grâce à l'implication des trois élus mentionnés ci-dessus, à l'excellent partage d'informations entre les salariés et ces élus et à la bonne insertion du directeur technique national et de la DTN au sein de la structure.

Il convient toutefois de noter que les effectifs salariés ont beaucoup crû depuis 2018 (+ 50 %) en raison (i) de la montée en puissance de la DTN à laquelle des missions plus nombreuses et prioritaires sont confiées dans la volonté d'une part de développer la sport pour tous et d'autre part de mieux accompagner le haut niveau dans la perspectives des Jeux olympiques de 2024 et des championnats du monde de 2027 organisés en France, (ii) d'un renforcement de la DERS et (iii) de la création de la direction de la communication et du marketing. Cette augmentation des effectifs a entraîné une augmentation presque équivalente des coûts salariaux et pourrait fragiliser à nouveau la situation financière fédérale : ces éléments seront analysés plus en détail en troisième et quatrième parties de ce relevé.

### 1.3 La stratégie fédérale

Avant l'élection du président par l'assemblée générale tous les quatre ans, les candidats présentent leurs projets qui deviennent, un fois élus, le « projet fédéral » de la mandature. **Les deux projets fédéraux pendant la période sous revue appellent peu de remarques sur le fond dans la mesure où ils sont clairs, ne présentent pas d'objectifs ou de mesures éloignés des missions et du champ de compétence de la fédération et prennent en compte les principaux objectifs fixés par la direction des sports et l'Agence nationale du sport.**

Le projet fédéral 2021-24, intitulé « *Tous en selle pour 2024 - 46 mesures pour une France à vélo* », comporte des objectifs, des « actions » et des indicateurs de suivi. Les objectifs sont la performance, le développement territorial, la féminisation, la stratégie RSE, la protection de la santé, le déploiement de la mobilité, la formation, les usages numériques, le déploiement de la gouvernance et le plan de financement.

Certaines des mesures relatives à ces objectifs ont été analysées plus haut ou le seront dans la suite de ce rapport. Elles ne seront pas toutes mises en œuvre à la fin du mandat (cf. par exemple celle relative à l'établissement d'une typologie des rôles et des missions des comités régionaux et départementaux comme vu ci-dessus ou la création d'un centre médico-sportif FFC en 2023). Trois faiblesses relatives au caractère opérationnel et mesurable de ces contrats peuvent être constatées à ce stade :

- . les actions listées ne font pas l'objet de chiffrages financiers et sont accompagnées de peu d'éléments relatifs aux modalités concrètes de leur mise en œuvre.

---

<sup>7</sup> Direction créée en 2021, lors de la plus récente modification d'organigramme, avec création de postes et transferts d'agents de l'ancienne direction consacrée au développement et recrutements.

. certains indicateurs de suivi permettent mal d'évaluer la mise en œuvre des mesures. Ainsi, pour le premier objectif qui est la « performance », le second sous-objectif est le « programme relève » avec les quatre actions suivantes : « Formaliser le suivi d'un athlète relève. Élargir les partenariats avec les maisons de la performance. Établir des programmes transversaux aux filières. Formaliser la formation à la française avec la Ligue nationale du cyclisme pour la filière route, en lien avec la structuration de l'équipe de France junior ». Pour suivre la mise en œuvre de ces quatre actions, un seul indicateur de suivi est prévu : « Nombre d'athlètes dans le programme ». Cet indicateur est sans lien direct avec les quatre actions et, de plus, s'il devait être analysé, montrerait probablement un échec de cette politique puisqu'il y a moins d'athlètes dans le programme relève à mi-2024 qu'en début de période.

. enfin, les bilans en cours d'exercice sont rares et peu détaillés, et ne sont pas repris dans un document unique et facilement consultable. Les informations principales sont toutefois diffusées à travers la communication fédérale et présentées de manière plus structurée à l'occasion des assemblées générales et des réunions du conseil fédéral.

## 1.4 Les licenciés

### 1.4.1 Nombre et caractéristiques

Les principales données sur les licenciés de la Fédération française de cyclisme sont les suivantes :

Tableau n° 2 : Données sur les licenciés de la FFC (2018-2023)

Saison	Nb licences	Nb clubs	% hommes	% femmes	% < 20 ans	% > 60 ans
2018	115 365	2 520	89,50 %	10,50 %	45,50 %	11,00 %
2019	112 694	2 508	89,30 %	10,70 %	45,20 %	11,30 %
2020	104 097	2 436	89,10 %	10,90 %	47,10 %	11,00 %
2021	102 064	2 325	88,60 %	11,40 %	50,40 %	10,40 %
2022	109 668	2 349	88,30 %	11,70 %	49,90 %	10,40 %
2023	107 826	2 353	87,70 %	12,30 %	47,70 %	11,10 %

Source : FFC

La Fédération française de cyclisme compte un peu plus de 100 000 licenciés. Le cyclisme étant en grande partie un sport de plein air, la pandémie du Covid-19 a eu moins d'impact sur le nombre de licenciés que dans d'autres fédérations : perte d'un peu moins de 10 % de licences entre 2019 et 2021, perte en grande partie compensée dès 2022, année pour laquelle le niveau n'était que de 3 % inférieur à celui de 2019 (mais nouvelle érosion depuis, comme entre 2018 et 2019).

Ces licences sont prises pour près de moitié par des jeunes de moins de 20 ans, ce qui reflète l'importance de cette catégorie d'âge qui a mieux résisté à l'éloignement du cyclisme licencié pendant la pandémie et l'effet des compétitions qui attirent beaucoup de ces jeunes.

Néanmoins, depuis 2015, année où le nombre total de licenciés était proche de 120 000<sup>8</sup>, la tendance est la baisse (en particulier sur les licences de type « loisir » et route<sup>9</sup>), comme le montrent dans le tableau les chiffres de 2018 et 2019 et ceux de 2022 et 2023<sup>10</sup>. Les raisons en sont diverses, évolutions de la société, concurrence des fédérations affinitaires à moindre coût et de la fédération de cyclotourisme, offre peut-être insuffisamment adaptée de la FFC...

Si elle n'en a pas fait un objectif explicite de son projet fédéral 2021-2024 (à l'exception de la féminisation), la fédération cherche à regagner des effectifs. Elle le fait en particulier par :

- . un élargissement de son offre. Elle se porte candidate pour obtenir la délégation pour les nouveaux sports cyclistes et cherche à développer les pratiques apparaissant comme les plus modernes (BMX, gravel et e-cyclisme par exemple<sup>11</sup>), susceptibles d'attirer de nouvelles populations.

- . un travail important dans les écoles, pour bonne partie autour du programme SRAV (Savoir rouler à vélo) permettant aux enfants de 6 à 11 ans, avant leur entrée au collège, d'acquérir les compétences pour circuler à vélo en toute autonomie<sup>12</sup>.

- . une priorité donnée à la féminisation de la pratique (voir ci-dessous).

- . une meilleure prise en compte de la concurrence d'autres fédérations (voir ci-dessous).

- . la communication sur des épreuves médiatiques comme les Jeux olympiques ou les championnats du monde 2027 qui seront organisés en France (voir en point 1.6.).

- . et certaines mesures techniques comme des simplifications récentes pour l'organisation de certaines compétitions ou la réforme des licences de 2023 (informatisation et simplification

---

<sup>8</sup> Il convient toutefois de noter que ce niveau, atteint entre 2012 et 2016, était historiquement élevé car le nombre de licenciés était un peu inférieur à 100 000 au tout début des années 2000 et de moins de 110 000 en 2010.

<sup>9</sup> La part du cyclisme « traditionnel » parmi les licenciés a baissé de 70 % en 2000 à un peu plus de 50 % aujourd'hui.

<sup>10</sup> À noter toutefois, comme c'est souvent le cas après des Jeux olympiques réussis, qu'une inflexion sensible à la hausse peut être observée : en octobre 2024, la prise de licences a augmenté de 21 % (19 259 contre 15 940 au 31 octobre 2023), avec une progression encore plus marquée chez les femmes (+ 23 %), les jeunes (+ 24 %) et le BMX race (+ 33 %).

<sup>11</sup> La culture traditionnelle majoritaire de la fédération est celle du cyclisme sur route, même si d'autres disciplines comme le cyclisme sur piste existent depuis très longtemps. Or le cyclisme sur route, au-delà de l'image dégradée qu'ont pu lui donner les questions de dopage, présente un inconvénient ressenti de plus en plus fortement pour la pratique des jeunes : les dangers de la circulation routière pour les entraînements. Les entraînements de VTT, BMX, gravel et e-cycling, au-delà de l'aspect parfois plus ludique de ces sports, se font en site « fermés » préservés des aléas de cette circulation routière.

<sup>12</sup> À noter également, à titre d'illustration, que la fédération a obtenu la délégation d'e-cycling, discipline qui se pratique en home trainer en salle avec d'autres participants et permet de faire des jeux ou des compétitions. Le e-cycling peut amener de nouvelles personnes vers le cyclisme. Une expérimentation est en cours à Bourges entre le CREPS, la FFC et le rectorat (négociation d'une convention avec un financement du rectorat pour acheter le matériel) afin d'organiser des sessions dans des établissements scolaires et aller à la rencontre de collégiens sous forme de jeu dans un environnement sécurisé, afin de les conduire plus tard vers la compétition d'e-cycling et éventuellement vers la pratique sur route sur de vrais vélos.

couplées avec la relance systématique par mail des anciens licenciés qui n'ont pas repris de licence).

Ces actions sont importantes et mobilisent des moyens conséquents. Un axe supplémentaire pourrait néanmoins faire l'objet d'une attention accrue. Le cyclisme est un sport qui, contrairement à d'autres, peut se pratiquer à presque tout âge, y compris à niveau compétitif. **La fédération ne compte pourtant que 11 % de licenciés de plus de 60 ans et met assez peu l'accent sur l'organisation de compétitions vétéran ou « master ». Le développement de l'offre pour ces catégories d'âge, au-delà de la pratique santé ou loisir, pourrait probablement attirer de nouveaux licenciés, licenciés qui, de plus, auraient les moyens de payer des droits d'inscription aux épreuves plus élevés que les jeunes cyclistes.**

## 1.4.2 La féminisation

Le cyclisme au sein de la FFC connaît un très fort déséquilibre entre les hommes et les femmes. Les femmes ne représentent qu'un peu plus de 10 % des licenciés alors que rien de ce sport ne laisserait présager un tel écart : les compétitions organisées au plus haut niveau sont les mêmes pour les deux sexes et les médailles distribuées aux Jeux olympiques sont en nombre égal pour les femmes et les hommes ; en ce qui concerne la pratique loisir, les femmes sont moins nombreuses que les hommes à faire du vélo mais pas dans ces proportions<sup>13</sup>.

Cette situation a de nombreuses conséquences en termes de pratique pour tous et de santé, de vivier pour le sport à haut niveau, d'image et d'aptitude à respecter la parité au sein des instances de gouvernance fédérales et des comités. De plus, augmenter la pratique féminine dans un cadre fédéral permettrait à la fédération d'augmenter son nombre total de licenciés et donc ses revenus.

Sous la pression en particulier du ministère des sports, la fédération a mis en place une politique volontariste de féminisation. La féminisation constitue le troisième des dix objectifs du projet fédéral 2021-2024, avec quatre actions concernant l'accès à la pratique et la promotion<sup>14</sup> : « *Renforcer le dispositif de la Team Ambadrice. Renforcer la communication autour des actions « Vivre Vélo au Féminin ». Former les éducateurs et éducatrices et sensibiliser les clubs à l'accueil du public féminin. Mettre en place des événements et des stages féminins grand public.* »

Cette politique est très active, appuyée sur un plan de féminisation, organisant de nombreux événements de masse (plus de 40 organisés entre 2020 et 2023 par les « ambadrices ») et bénéficiant de crédits du projet sportif fédéral. Il convient toutefois de noter que les résultats sont à ce stade très limités : augmentation de moins de 2 % de la proportion de licenciées entre 2018 et 2023, même si les très récentes prises de licences post Jeux olympiques Paris 2024 (voir supra) pourraient annoncer une progression future nettement plus significative.

<sup>13</sup> Le rapport d'activité 2021 de Vélib' Métropole (Paris et couronne) montre par exemple que les loueurs de courte durée de vélo sont à 25 % des femmes et que les loueurs de longue durée de vélo sont à 42 % des femmes.

<sup>14</sup> L'objectif de féminisation dans le projet fédéral 2021-2024 comporte trois autres sous-objectifs : « *Haut niveau féminin. Féminisation des métiers. Enjeux pour une égalité hommes / femmes au sein de la fédération* ».

Afin de sensibiliser davantage les clubs, qui sont le maillon essentiel du fait de la qualité de l'accueil qu'ils peuvent réserver aux cyclistes féminines et du nombre de compétitions féminines qu'ils peuvent organiser dans les catégories jeunes, des objectifs chiffrés pourraient leur être assignés par la fédération avec la prise en compte de leurs efforts en ce domaine dans la gestion des aides qui leur sont apportées, ainsi que des aides allouées aux comités régionaux et départementaux.

De manière plus générale, même si son organisation est beaucoup plus tournée vers la compétition, ce qui est peut-être moins attractif pour une partie du public féminin, **il serait souhaitable que la FFC se rapproche du niveau de féminisation enregistré par la Fédération française de cyclotourisme, sachant que ce niveau reste malgré tout très éloigné de la parité (environ 20 % des licenciés de la Fédération française de cyclotourisme sont des femmes).**

### **1.4.3 La question du développement de la pratique dans les zones géographiques prioritaires**

Un des freins à l'augmentation du nombre de licenciés, en particulier dans certaines zones géographiques, est le coût de la pratique. Si le prix de la licence est relativement modeste (un peu supérieur à 50 €) et si les frais d'inscription dans les clubs sont souvent très faibles (cotisations annuelles en général inférieures à 100 €, pouvant même être inférieures à 30 €), un vélo de route de compétition coûte entre 3 000 et 10 000 €, un vélo de BMX de qualité autour de 3 000 €, un vélo de bonne qualité coûte rapidement plus de 1 000 € et, pour les jeunes, doit être régulièrement changé pour s'adapter à l'âge et à la taille et, enfin, l'entretien est cher (le remplacement d'un dérailleur approche les 1 000 € pour un vélo de compétition). De plus, pour certaines disciplines, il faut pouvoir disposer d'équipements qui ne sont pas présents partout sur le territoire (vélodromes, pistes de BMX, parcours de VTT...).

La FFC est sensible à cette difficulté et a fait du développement de la pratique dans ces zones géographiques l'objectif 4.2. de son plan d'action avec des mesures consistant à promouvoir un plan de développement du cyclisme urbain dans les Quartiers prioritaires de la ville (QPV) et les zones urbaines sensibles (ZUS), de même que le déploiement du SRAV dans ces espaces et en milieu rural. **Toutefois, aucun indicateur de suivi n'a été défini, ce qui ne permet pas de mesurer les résultats de cette politique sur la pratique et la prise de licences.**

### **1.4.4 La question du paracyclisme**

La Fédération française de cyclisme n'est pas délégataire du sport cycliste pour les personnes souffrant de handicap. En conséquence, elle ne mène pas d'actions spécifiques pour le développement du sport adapté, même si bien sûr certains de ses licenciés sont en situation de handicap et si certains de ses programmes sont ouverts à des personnes en situation de handicap.

Elle a néanmoins des contacts avec les deux fédérations du sport handicapé et en particulier avec la Fédération française handisport (FFH), délégataire pour les compétitions mais pas reconnue par l'UCI : pour toutes les compétitions co-organisées par l'UCI comme les

Jeux paralympiques ou championnats du monde, les inscriptions doivent se faire via la FFC. La FFC apporte également un soutien logistique à la FFH lors de ces compétitions.

Comme dans d'autres sports, la question se pose d'attribuer la délégation à une fédération de sport adapté pour laquelle elle sera peut-être plus prioritaire ou de la confier à une fédération généraliste qui aura peut-être davantage de compétences techniques et de moyens dans ce sport et pourra faire profiter les sportifs souffrant de handicap de davantage de proximité avec les autres athlètes pratiquant leur discipline.

**La FFC est attentive à cette question et il est possible qu'elle sollicite la délégation lors de la procédure de préparation des nouvelles décisions d'attribution des délégations en 2025-26 alors que la direction des sports indique pour sa part qu'elle étudiera la question dans le cadre de la prochaine campagne d'attribution des délégations.**

## 1.4.5 Les fédérations affinitaires ou potentiellement concurrentes

### 1.4.5.1 Les fédérations affinitaires

Les fédérations dites « affinitaires », principalement la FSGT (Fédération sportive et gymnique du travail) et l'UFOLEP (Union française des œuvres laïques d'éducation physique), constituent une concurrence importante pour la FFC, en particulier pour le cyclisme sur route. Elles organisent des compétitions avec des coûts de structure moindres car elles n'ont pas la charge des coûts de formation des encadrants fédéraux, de l'organisation des championnats de France officiels et du haut niveau.

Les clubs affiliés à la FFC sont souvent affiliés également à l'une des fédérations affinitaires, bien que la FFC essaie de l'éviter. Les adhérents de ces clubs ont une licence dans l'une ou l'autre de ces fédérations, voire les deux.

La FFC estime que cette concurrence lui fait potentiellement perdre jusqu'à 30 000 licenciés et souhaiterait que le ministère des sports régule davantage le secteur.

### 1.4.5.2 La Fédération française de cyclotourisme

La situation est assez différente avec la Fédération française de cyclotourisme (FFCT) qui compte environ 125 000 licenciés et 3 100 clubs. La FFCT n'organise pas de compétitions mais de grands rassemblements, des randonnées à vélo, du tourisme à vélo et du sport pour tous. Les deux fédérations s'avèrent souvent assez complémentaires sur le terrain, ont des conventions entre elles et entretiennent dans l'ensemble de bonnes relations. Deux questions un peu contradictoires se posent toutefois :

. d'une part, **la complémentarité étant assez grande, il paraîtrait souhaitable de renforcer la coopération entre la FFC et la FFCT<sup>15</sup> ;**

---

<sup>15</sup> Le président de la FFC indique souhaiter que soit étudiée la possibilité d'une fusion entre les deux fédérations et avoir déjà évoqué le point avec la FFCT et la direction des sports, sans avancée concrète à ce stade.

. d'autre part, la FFC est inquiète de la communication récente de la FFCT qui tend de plus en plus à se faire appeler « Fédération française de vélo », avec le sigle suivant<sup>16</sup>:



#### 1.4.5.3 Un travail de clarification en cours avec la participation de la direction des sports

Lors de la réunion de bilan à fin 2023 du contrat de délégation, il a été acté que la FFC devait « *consolider la dynamique partenariale* » avec les fédérations affinitaires et la FFCT, et la direction des sports « *donner l'impulsion nécessaire à un projet de partenariat entre la FFC et la FF Vélo, la FSGT et l'UFOLEP* ». Cette construction partenariale devra être une priorité de la prochaine mandature de la fédération, avec le soutien actif de la direction des sports, en particulier avec la Fédération française de cyclotourisme qu'il serait utile de rapprocher davantage, voire de fusionner.

#### 1.4.6 La question de l'assurance

L'assurance de ses licenciés et des courses est devenue une préoccupation importante pour la Fédération française de cyclisme. Le cyclisme sur route est un sport accidentogène à l'entraînement (dangers de la circulation routière), mais aussi en compétition (chutes collectives, états des infrastructures routières avec ornières, dos d'âne et plots directionnels) et certaines disciplines sont relativement risquées par essence (BMX freestyle ou race). La fédération comptabilise environ sept licenciés tués chaque année, principalement à l'entraînement et plus rarement en compétition, et un peu plus de 1 000 dossiers assuranciers pour cause d'accident. Lors du dernier appel d'offres (été 2022 pour un nouveau contrat entrant en vigueur début 2023), le coût des offres des assureurs était en très forte augmentation. La fédération a retenu la société Axa comme pour les précédents contrats, les autres offres étant nettement plus chères. Mais le nouveau contrat Axa est 26 % plus coûteux que le précédent (surcoût total d'environ 1 M€). Cette forte augmentation a entraîné une hausse en moyenne de 4 € du prix de la licence et une hausse des dépenses fédérales (voir infra).

Cette augmentation est moins due à un accroissement du nombre d'accidents qu'à une hausse de leurs coûts unitaires (indemnisation des victimes, y compris après décisions de Justice ; soins médicaux). La fédération est inquiète sur sa capacité à contracter avec des assureurs à la fin du contrat actuel. Considérant que cette difficulté concerne également d'autres fédérations, elle souhaite que soit menée une réflexion collective sur le sujet, réflexion qui pourrait être organisée sous l'égide du Comité national olympique et sportif français. Bien que n'ayant pas été alertée sur ce point par d'autres fédérations, la direction des sports va mener un

---

<sup>16</sup> À noter que bien que cette appellation de FFVélo ne soit pas officielle, la direction des sports, dans les documents de compte rendu de la réunion de bilan 2023 du contrat de délégation de la FFC, appelle la Fédération de cyclotourisme « FF Vélo ».

travail en la matière afin d'évaluer le risque pour le sport fédéral français et éventuellement aider la FFC.

## 1.5 Les clubs

### 1.5.1 Nombre et caractéristiques

Les principales caractéristiques chiffrées des clubs affiliés à la FFC sont les suivantes :

**Tableau n° 3 : Clubs affiliés à la FFC (2018-2023)**

<i>Année</i>	<b>Clubs</b>	<b>Licenciés/ Club</b>	<b>Emplois</b>	<b>Bénévoles</b>	<b>Bénévoles/ Club</b>
<i>2018</i>	2 520	46	n.d.	18 602	7,38
<i>2019</i>	2 508	45	n.d.	18 279	7,28
<i>2020</i>	2 436	43	n.d.	15 991	6,56
<i>2021</i>	2 325	44	n.d.	18 413	7,92
<i>2022</i>	2 349	47	411	17 301	7,36
<i>2023</i>	2 353	46	477	17 314	7,35

*n.d. : non disponible*

*Source : FFC*

Le nombre moyen de licenciés par club est inférieur à 50 et, comme il a été vu plus haut, les cotisations payées par les membres est souvent très faibles : elles sont souvent de 10 à 40 € par an avec, selon les présidents de clubs, un réel risque de perte d'adhérents en cas d'augmentation. Ce modèle économique interroge car le cyclisme est un sport relativement cher avec l'achat du matériel par les pratiquants et leurs familles (le coût du matériel peut être élevé, comme décrit plus haut ; de plus, les parents accompagnent souvent leurs enfants lors des compétitions, y compris éloignées, ce qui représente des budgets conséquents).

En conséquence de la faiblesse de ces cotisations et des difficultés grandissantes pour obtenir des subventions des collectivités territoriales et du sponsoring des entreprises, les clubs ont peu de moyens financiers pour se structurer et recruter des agents salariés (en 2023, une moyenne de 0,2 salarié par club), d'autant qu'il y a peu de retours financiers en provenance des acteurs du cyclisme professionnel (voir infra).

Cette difficulté est en partie compensée par un bénévolat très important (près d'un cinquième des licenciés est bénévole pour aider au fonctionnement des clubs ou à l'organisation

des compétitions) et qui demeure assez stable, ce qui est une relative exception parmi les fédérations sportives.

La fédération, avec le soutien financier de l'ANS cherche néanmoins à développer la professionnalisation et l'emploi afin d'aider les clubs affiliés à davantage se structurer.

### 1.5.2 Professionnalisation, emploi et labellisation

La professionnalisation, l'emploi et la labellisation sont des priorités des plans fédéraux successifs. Plusieurs étapes importantes ont été franchies ces dernières années, avec en particulier la réalisation en 2019 d'une enquête conjointe avec le ministère des sports intitulée « Mieux connaître les professionnels de l'encadrement du cyclisme » (la précédente enquête de ce type datait de 2007) ; la création de labels, l'intensification de la politique de labellisation et création depuis 2018 des Écoles françaises de cyclisme (EFC) ; l'adoption d'un « Plan de professionnalisation des structures associatives de la FFC » ; la mise en place d'aides financières fédérales aux clubs créateurs d'emplois (60 000 € en 2021 et 2022) ; et l'appel à des soutiens financiers conséquents de l'ANS pour l'emploi (1,4 M€ en 2021, 1,2 M€ en 2022 et 0,4 M€ en 2023). Les résultats ont été significatifs puisqu'environ 120 emplois ont été créés depuis 2021.

Il convient toutefois de relever que cette politique volontariste rencontre plusieurs limites fortes :

- Les clubs ont souvent besoin de salariés qualifiés (entraîneurs, encadrants...), employés à temps partiel et acceptant d'être disponibles le vendredi et le week-end : il est parfois difficile de trouver des candidats, en particulier en zone rurale où les déplacements peuvent être importants.
- La contrainte financière est majeure. Les aides de la fédération et de l'ANS ont une durée limitée à deux ou trois ans et ne doivent pas conduire les clubs à une sorte de fuite en avant consistant à créer des emplois dont on sait qu'ils ne seront pas pérennes.
- L'arrivée d'un ou plusieurs salariés dans un club de petite taille peut changer sa culture et réduire l'implication des bénévoles, ce qui serait rapidement dommageable.
- L'arrivée de ce ou ces salariés modifie et complexifie la gestion administrative des clubs en imposant de nouvelles contraintes réglementaires et faisant porter sur les dirigeants bénévoles une charge qui peut leur paraître trop lourde et face à laquelle ils s'estiment souvent insuffisamment préparés et accompagnés.

En conséquence, il pourrait être utile que la fédération inclue davantage à l'avenir, dans sa politique en matière de professionnalisation des clubs, les deux priorités suivantes :

. Comme la fusion entre clubs ne fait pas explicitement l'objet d'un axe prioritaire de travail, ce qui peut se comprendre car elle affaiblirait dans beaucoup de régions le maillage territorial, **il conviendrait de davantage inciter les clubs existants à coopérer entre eux et mutualiser certains de leurs moyens : cela leur donnerait une assise plus importante pour créer des emplois pérennes et recruter.**

. La fédération propose des modules de formation à la gestion de salariés, mais cette action est souvent jugée insuffisante par les dirigeants de clubs qui regrettent également de ne pas disposer d'une véritable « boîte à outils » en ce domaine. **Sous différentes formes, la**

**fédération devrait accompagner de manière plus complète et plus concrète les dirigeants des clubs de petite taille (et des comités départementaux) employant des salariés.**

## **1.6 Le cyclisme professionnel masculin**

Le cyclisme est un sport dont la composante professionnelle fait l'objet d'une forte couverture médiatique et génère des flux financiers importants. Le Tour de France est un des événements sportifs les plus suivis au monde<sup>17</sup> et se classe comme l'événement sportif annuel organisé en France ayant le plus fort retentissement sportif à niveau mondial avec Roland-Garros. En ajoutant de grandes courses d'un jour comme Paris-Roubaix, ou à étapes comme Paris-Nice, le cyclisme est au niveau national, avec le football, le rugby et le tennis, un sport majeur en termes d'audience des retransmissions télévisées.

Toutefois, cette forte exposition médiatique concerne presque exclusivement le cyclisme professionnel masculin. A l'exception des années 1980, marquées par la forte personnalité de la coureuse française Jeannie Longo au palmarès exceptionnel, sa rivalité avec la coureuse italienne Maria Cannins et l'existence d'un éphémère Tour de France féminin, le cyclisme professionnel féminin est longtemps resté embryonnaire. Il a commencé à davantage se structurer ces dernières années avec la recréation d'un Tour de France féminin, de courses d'un jour importantes et d'équipes professionnelles, mais ne peut encore se comparer à la surface du professionnalisme masculin.

Dans la gestion du professionnalisme, la FFC doit travailler avec deux partenaires principaux, en plus de l'Union cycliste internationale (UCI) : la Ligue nationale de cyclisme (LNC) qu'elle a créée en 2008, et le groupe privé ASO propriétaire des principales épreuves sur route hors championnats, dont le Tour de France.

### **1.6.1 La Ligue nationale de cyclisme**

Comme les autres disciplines (cyclisme sur piste, cyclisme sur route féminin, VTT, BMX...), le cyclisme sur route professionnel masculin a longtemps été géré au sein de la fédération, avec en particulier une commission spécialisée. Malgré des oppositions internes, la fédération a estimé en 2008 que ce champ d'activité était trop vaste et spécifique et justifiait, comme dans d'autres fédérations où le sport professionnel est développé, la création d'une ligue nationale. La FFC est donc aujourd'hui une des six fédérations sportives françaises comptant une ligue nationale<sup>18</sup>, la seule dans un sport individuel.

---

<sup>17</sup> Diffusé dans 190 pays, le Tour de France est le 3<sup>e</sup> événement sportif le plus regardé derrière les Jeux olympiques d'été et la Coupe du monde de football et, contrairement à ces deux événements organisés tous les quatre ans, il a lieu chaque année.

<sup>18</sup> Football, rugby, basket, handball, volley et cyclisme.

### 1.6.1.1 Une ligue nationale pour le seul cyclisme professionnel masculin

Le choix de créer une ligue nationale n'a concerné que le cyclisme professionnel masculin, le cyclisme professionnel féminin restant géré au sein de la fédération avec une commission spécialisée. Il convient toutefois de noter que les statuts de la ligue ne sont pas clairs à cet égard puisque l'article 4 définissant son objet est ainsi rédigé : « *La LNC a pour objet d'assurer, par délégation de la FFC, la gestion et la coordination des activités cyclistes à caractère professionnel en conformité avec les statuts et règlements de la FFC et avec les dispositions de la convention conclue entre la FFC et la LNC ainsi que ses annexes en application des dispositions des articles R.132-1 et suivants du code du sport.* » Les autres articles des statuts ne font pas non plus mention du cyclisme professionnel masculin.

Avec le récent développement d'un cyclisme professionnel féminin, se pose la question de sa gestion au niveau fédéral : maintien d'une gestion directe par la fédération ou création d'une ligue féminine autonome comme ce qui vient d'être fait dans le football.

### 1.6.1.2 L'organisation et le fonctionnement de la ligue

La LNC est une association loi 1901 avec une assemblée générale, un conseil d'administration (composé principalement de représentants des coureurs, des groupes cyclistes professionnels et des organisateurs d'épreuves), un bureau exécutif et un président. Les statuts prévoient que des membres du conseil d'administration peuvent recevoir une rémunération sur proposition du bureau exécutif et vote du conseil, mais depuis la création de la ligue les élus ont exercé leurs fonctions de manière bénévole.

La ligue n'est pas encore concernée par l'obligation de parité de ses instances dirigeantes. Cette obligation serait difficile à respecter si elle lui était étendue ou si la ligue accueillait le cyclisme féminin car la grande majorité des dirigeants de groupes cyclistes et des organisateurs d'épreuves, y compris féminins, sont des hommes.

La ligue compte aujourd'hui 12 équipes professionnelles au total des trois divisions et environ 180 coureurs. Ses missions principales sont de veiller à la bonne image et au bon fonctionnement du cyclisme professionnel masculin, en particulier en régulant le calendrier des épreuves, en organisant (Coupe de France) ou co-organisant (championnats de France sur route et contre-la-montre masculin sous la responsabilité de la FFC) des épreuves, en mettant en œuvre le règlement médical fédéral, en veillant à la mise à disposition des coureurs pour les équipes de France, en exerçant un pouvoir disciplinaire sur les organisateurs d'épreuves et en effectuant un contrôle de gestion des groupes cyclistes professionnels et des structures organisatrices (contrôle de première instance pouvant faire l'objet d'un appel porté devant l'instance compétente de la FFC).

Elle emploie trois salariés à plein temps : un directeur, un secrétaire et un chargé du développement. Son budget est de l'ordre de 2 M€, les postes de dépenses principaux étant les dépenses de production télévision pour les épreuves qu'elle organise (Coupe de France) et les assurances (principalement transferts comptables). Ses recettes, en plus des quotes-parts d'assurances, proviennent principalement des droits d'enregistrement des épreuves, équipes et

coureurs, ce qui la rend fragile car ces recettes peuvent baisser<sup>19</sup> : la ligue s'efforce donc de développer ses activités commerciales (contrat avec Eurosport pour Coupe de France, partenariat avec la Française des Jeux pour cette même Coupe de France, événements avec partenaires sur les championnats de France...).

### 1.6.1.3 Les relations avec la FFC

Des liens étroits avec la FFC sont prévus dans les statuts de la ligue avec en particulier deux représentants de la FFC dans le conseil d'administration de la ligue. Dans la pratique, les relations sont étroites, le directeur technique national étant en particulier invité à toutes les réunions de la ligue, et en sens inverse le président de la ligue participant aux réunions du bureau exécutif de la fédération. Pendant la période sous revue, même si des divergences ponctuelles ont pu exister, les relations ont été bonnes.

Ces relations sont également régies par une convention depuis la création de la ligue. La convention actuelle a été signée le 27 février 2022, rappelant les missions respectives et conjointes et comportant deux annexes importantes. La première de ces annexes prévoit la mise à disposition gratuite des coureurs professionnels pour les équipes de France (ainsi que d'autres éléments relatifs à la constitution et à l'environnement de ces équipes de France). La seconde annexe est relative aux relations financières complexes entre la fédération et la ligue.

A la création de la ligue en 2008, la fédération aurait dû lui verser d'une part un capital social, d'autre part le montant de la caisse de secours des coureurs cyclistes professionnels français qui avait été constituée antérieurement. La fédération n'avait alors pas les moyens financiers de réaliser ces paiements et sa dette a été rééchelonnée sur 15 ans sans intérêt ce qui fait que, à l'exception de l'année de Covid 2020, elle a versé et versera à la ligue 20 000 € / an de novembre 2008 à septembre 2024 au titre de la caisse de secours et 20 000 € / an de novembre 2009 à octobre 2025 au titre de la constitution du capital de la ligue. Une fois ces versements achevés, la fédération remboursera également, à partir de septembre 2025, 65 515 € au titre du fonds de garantie des prix, selon un échéancier qui n'a pas encore été fixé.

Pour sa part, la ligue rembourse à la fédération certaines charges de structure (en particulier le remboursement des frais engagés par la FFC au titre de la surveillance médicale réglementaire) et s'est engagée à apporter un financement 7 000 € / an pour un « projet sportif commun » qui n'a pas encore été déterminé.

La ligue contribue également au financement du sport amateur sous forme de deux versements annuels : un pour l'aide à des actions du cyclisme amateur (81 000 € / an de 2022 à 2025 versés à des comités régionaux pour des projets principalement de formation de jeunes cyclistes), et un pour l'aide à des actions fédérales au profit du cyclisme amateur (93 500 € / an de 2022 à 2025). La convention de 2022 prévoit également une réflexion avec FFC pour la création d'un fonds d'aide aux clubs amateurs présentant des projets, réflexion qui ne s'est pas encore engagée principalement pour des questions de disponibilités des dirigeants de la fédération et de la ligue.

---

<sup>19</sup> Aujourd'hui, la France occupe la première place mondiale dans le cyclisme professionnel sur route avec 20 % des équipes, 15 % des coureurs et un peu plus de 15% également des jours d'épreuve.

Au total, la ligue apporte une contribution annuelle d'environ 180 000 € au développement du cyclisme amateur<sup>20</sup>, soit environ 10 % de son budget, ce qui est positif même si les recettes générées par le cyclisme professionnel pourraient permettre de faire davantage (mais, comme il sera vu ci-dessous, la majorité de ces recettes revient à l'organisateur de courses ASO).

## 1.6.2 ASO

Amaury Sports Organisation (ASO) est une filiale du groupe familial français indépendant Amaury qui possède, entre autres, le journal *L'Équipe*. L'objet d'ASO est d'organiser des événements sportifs qu'il a créés ou rachetés. Sa principale activité est dans domaine cycliste avec notamment le Tour de France masculin, le Tour de France féminin, Liège-Bastogne-Liège, Paris-Roubaix masculin, Paris-Roubaix féminin, Paris-Nice, le Critérium du Dauphiné, le Tour de Catalogne et le Roc d'Azur (VTT). Il est également présent dans d'autres sports, avec en particulier le Rallye Dakar, le Championnat du monde de rallye-raid, le Marathon de Paris, de l'Open de France de golf et le Tour de France à la voile.

A la différence de la Fédération française de tennis propriétaire du principal événement annuel de tennis professionnel en France, les Internationaux de Roland-Garros, dont elle tire une partie importante de ses ressources, le FFC ne possède pas le Tour de France<sup>21</sup> et ne peut en attendre de recettes directes significatives. Les recettes de la FFC provenant des courses professionnelles organisées par ASO sont donc indirectes, pas liées explicitement à ces courses, et deux sortes :

. des contrats de mécénat. Le contrat actuel a été signé le 7 juin 2023 et couvre la période 2023-2025. Il prévoit le versement de 1 M€ au total des trois années (340 000 € en 2023 et 330 000 € en 2024 et 2025) pour des actions de la fédération et des comités régionaux pour, principalement, le développement du cyclisme pour tous, le programme SRAV et la formation.

. et une contribution d'assurance de solidarité (de l'ordre de 400 000 € en 2023). Cette participation est actuellement versée à la LNC dans le cadre d'une convention signée entre la FFC, la LNC, TDF Sports (support des épreuves ASO) et ASO couvrant au départ les années 2018 à 2021. Cette convention indique qu'ASO entend « *apporter une contribution supplémentaire au financement du programme d'assurance collectif souscrit par la FFC* », en plus de ce qu'elle doit au titre des courses qu'elle organise. Ainsi, après un avenant pour 2022 prévoyant une augmentation assez faible, l'avenant signé en 2023 pour les années 2023 à 2026 prévoit une augmentation beaucoup plus forte en raison de l'augmentation des coûts d'assurance constatée dans les réponses à l'appel d'offres lancé par la Fédération en 2022 : ASO paie pour 2023 un peu plus de 562 000 €, en augmentation d'un peu plus de 20 % par rapport à 2022, dont environ 155 000 € au titre de la quote-part d'assurance pour les épreuves

---

<sup>20</sup> À noter qu'il n'existe pour l'instant pas dans le cyclisme de retours financiers institutionnalisés pour les clubs formateurs de jeunes accédant ensuite au professionnalisme.

<sup>21</sup> Le Tour de France masculin a été créé en 1903 par le journal *L'Auto*. Après la seconde guerre mondiale, *L'Équipe* succède à *L'Auto* qui, comme d'autres journaux qui avaient continué à être publiés pendant l'Occupation, avait été interdit à la Libération, et obtient du gouvernement en 1947 de pouvoir organiser à nouveau le Tour de France. En difficultés financières, *L'Équipe* a été rachetée en 1965 par ce qui deviendra le groupe Amaury. En 1973, l'organisation du Tour de France a été détachée du journal pour être confiée à une nouvelle société ad hoc, filiale de ce groupe et absorbée par ASO en 1993.

organisées (Paris-Nice 21 000 €, Paris-Roubaix 5 000 €, Tour de France 104 000, etc.) et un peu plus de 408 000 € au titre de la contribution supplémentaire.

ASO, sur base volontaire, apporte donc chaque année un peu plus de 700 000 € pour le cyclisme à haut niveau et le développement du cyclisme pour tous gérés par la FFC.

Par ailleurs, ASO peut être associé à la FFC pour l'organisation de certains grands événements sportifs, dont une partie des épreuves cyclistes des Jeux olympiques Paris 2024.

## 1.7 Les grands événements cyclistes internationaux

Comme la plupart des fédérations sportives délégataires, la FFC est, avec des partenaires qu'elle choisit, organisateur de compétitions nationales, en particulier des championnats de France. Plus importante fédération membre de l'Union cycliste internationale (UCI<sup>22</sup>), tant en taille qu'en nombre disciplines couvertes, elle se voit également confier l'organisation de championnats du monde. Les plus récents ont été ceux sur piste à Roubaix en 2021 et, en 2022, ceux de BMX racing à Nantes, de VTT aux Gets et sur piste au vélodrome national de Saint-Quentin en Yvelines. Les prochains seront ceux de cyclo-cross à Liévin en 2025.

La FFC est également partie prenante de deux événements cyclistes internationaux d'ampleur exceptionnelle en 2024 (le cyclisme aux Jeux olympiques et paralympiques de Paris) et 2027 (« super » championnats du monde de cyclisme en Haute Savoie).

### 1.7.1 Les Jeux olympiques et paralympiques de Paris 2024

Les Jeux olympiques et paralympiques (JOP) de Paris 2024 ont eu un double impact pour la fédération. En raison du choix du Comité d'organisation de ces Jeux (COJOP) d'organiser les épreuves sur piste au vélodrome national de Saint-Quentin en Yvelines, qui abrite également le siège de la fédération, celle-ci a dû déménager de ces locaux début juin 2024 pour s'installer de manière provisoire dans son implantation de Saint-Cyr-L'Ecole avant de revenir à Montigny après la fin des Jeux. Ce transfert et ce travail dans des locaux temporaires ont créé des contraintes pour le personnel et pour le travail quotidien, mais n'a pas empêché la fédération de poursuivre ses activités et n'a pas suscité pour elle de dépenses significatives qui n'aient pas été prises en charge par le COJOP.

Par ailleurs, le COJOP a lancé une procédure d'attribution visant à confier à un tiers des prestations en lien avec la livraison, dans le cadre d'un marché public, des épreuves suivantes : sur la Colline d'Élancourt, le Mountain Bike (Cross-Country VTT) ; sur le vélodrome national, la piste (vitesse par équipe, vitesse, keirin, poursuite par équipe, omnium, madison), le BMX Racing et l'épreuve paralympique de paracyclisme sur piste (contre la montre individuel, vitesse individuelle et vitesse par équipe)<sup>23</sup>. Les exigences étaient trop élevées pour que la FFC

<sup>22</sup> L'UCI est la fédération internationale de cyclisme dont le siège est en Suisse et qui est présidée depuis 2017 par M. David Lappartient, ancien président de la FFC.

<sup>23</sup> Les épreuves sur route des Jeux olympiques sont organisées par ASO qui a contracté à ce titre avec le COJOP, sans que la FFC intervienne.

puisse répondre seule. Elle s'est donc tournée vers ASO qui était en pourparlers avec l'UCI et un groupement momentané d'entreprises a été créé par les trois partenaires pour répondre à l'appel d'offres. Ce groupement, qui serait représenté par ASO, se partagerait les prestations à fournir et rémunération à recevoir à 60 % pour ASO, 20 % pour la FFC et 20 % pour l'UCI.

Après que le groupement a été choisi devant deux autres répondants à l'appel d'offres, des négociations se sont engagées avec le COJOP aboutissant à la signature le 4 avril 2023 d'un contrat de livraison d'événements entre le COJOP et les membres du groupement.

La FFC estime qu'il était important pour elle de participer au groupement afin d'avoir un rôle actif dans l'organisation d'une des plus importantes compétitions cyclistes à retentissement international et d'être partie prenante des décisions prises pour l'aménagement de sites qui, hors Jeux olympiques, constituent des sites majeurs de compétition pour elle. Cette participation s'avère d'autant plus importante qu'il a été décidé de poncer la piste du vélodrome national (décision tardive du COJOP). La piste, qui a aujourd'hui sept ans d'existence, devait subir un premier ponçage au bout de 15 ans et un second au bout de 30 ans. Réaliser un ponçage au bout de sept ans (ce qui a été fait en avril 2024 pour un peu plus de 100 000 euros financés par la commune de Saint-Quentin en Yvelines), même s'il est plus superficiel que celui prévu au bout de 15 ans, modifie le calendrier futur d'entretien de l'équipement et risque de réduire sa durée totale d'utilisation.

Enfin, le risque financier pour la fédération paraît avoir été encadré dans la mesure où ses prestations se répartissent entre la délivrance de certaines prestations pour un prix fixe connu (dans les faits, ces prestations concernent principalement ASO) et une facturation à prix coûtant plus marge quand ses salariés sont employés à taux horaire par le groupement. La fédération indique qu'elle devrait dégager un solde positif de l'ordre de 1 M€ sur ces prestations.

## **1.7.2 Les championnats du monde de cyclisme de 2027**

Les championnats du monde des différentes disciplines du cyclisme sont organisés chaque année sous l'égide de l'UCI dans différents pays et à différentes dates suivant les disciplines. Dans son programme pour l'élection à la présidence de l'UCI en 2017, M. David Lappartient s'était engagé sur l'idée d'organiser certaines années un championnat du monde unique regroupant l'ensemble des disciplines dans un même pays et pendant la même période. L'objectif était de donner plus de visibilité à ce sport et en particulier aux disciplines moins médiatisées, et de réunir l'ensemble de la famille du cyclisme en un même lieu.

Une fois élu, M. Lappartient a mis en œuvre cet engagement avec un premier championnat commun en août 2023 à Glasgow (Ecosse – Royaume Uni) réunissant 13 disciplines et près de 4 000 athlètes. Le projet est de renouveler ce format tous les quatre ans, en année pré-olympique. Un appel à candidatures a été lancé pour 2027.

Le Conseil départemental de Haute Savoie, avec le soutien de la FFC, a décidé de se porter candidat. La Haute Savoie est terre de cyclisme avec le passage presque chaque année du tour de France pour la traversée des Alpes et l'organisation du championnat du monde de Sallanches en 1980 remporté par Bernard Hinault. Le département vise des retombées positives en termes de notoriété, d'image et d'activité économique.

Le comité de candidature a choisi Bernard Hinault comme ambassadeur et a reçu le soutien actif de la ministre des sports ainsi qu'un message vidéo d'appui du président de la République diffusé devant l'UCI. La France a été retenue aux dépens des Pays-Bas.

L'« Accord contraignant sur les éléments essentiels pour l'organisation des championnats du monde UCI 2027 en Haute Savoie, France » a été signé le 7 septembre 2022 entre l'UCI et les co-organisateurs que sont le Conseil départemental de Haute Savoie et la FFC et prévoit la signature de l'accord d'organisation au plus tard le 30 juin 2024<sup>24</sup>.

En 2022, le budget prévisionnel était de l'ordre de 42 M€<sup>25</sup> hors infrastructures, dont un peu plus de 17 M€ pour l'UCI qui assurera, entre autres, la production des images télévisées. Au-delà des recettes attendues (billetterie, sponsoring qui sera partagé avec l'UCI...), ce budget sera financé en majeure partie par le département de Haute Savoie, mais une subvention sera probablement demandée à la DIGES<sup>26</sup> et, par ailleurs, l'ANS sera probablement sollicitée pour le financement partiel d'infrastructures.

Ce projet appelle les commentaires suivants :

#### 1.7.2.1 Un projet de grande ampleur

Les championnats du monde 2027 seront un événement sportif international de grande ampleur puisque, à titre de comparaison, ils draineront beaucoup plus d'athlètes et de pays participants que des championnats du monde de football ou de rugby. Suivant ces deux critères, ils sont même nettement supérieurs aux Jeux olympiques d'hiver avec plus de 4 000 athlètes venant de près de 200 pays contre moins de 3 000 athlètes venant de moins de 100 pays pour les J.O. d'hiver. Il convient toutefois de noter que le budget d'organisation sera lui sans aucune comparaison avec celui des JO Paris 2024 car, à l'exception éventuelle du vélodrome, les infrastructures sont existantes ou relativement peu coûteuses à construire et que les compétitions attireront un public beaucoup plus restreint.

Les championnats seront également complexes à organiser sur le plan sportif car ils compteront au moins 21 disciplines différentes<sup>27</sup>.

#### 1.7.2.2 Une décision initiale sans réelle analyse par l'État des retombées possibles et du modèle économique

La décision d'être candidat pour les championnats du monde a été prise par l'institution qui s'engageait à financer la majeure partie des coûts d'organisation, c'est-à-dire le département de Haute Savoie. C'était une décision relativement audacieuse car aucun championnat du

---

<sup>24</sup> Cette date n'a pu être respectée, en particulier parce qu'il convient au préalable d'installer le comité local d'organisation, ce qui était finalement prévu pour le 24 juillet mais que l'État a reporté en raison de la situation politique et des JOP. L'UCI a accordé un délai supplémentaire au 1<sup>er</sup> septembre, délai qui sera probablement à nouveau allongé.

<sup>25</sup> Le projet a évolué depuis. Des négociations sont toujours en cours avec l'État, la région et le département pour en fixer le budget prévisionnel.

<sup>26</sup> Délégation interministérielle aux grands événements sportifs.

<sup>27</sup> L'UCI se réserve le droit d'en rajouter de supplémentaires.

monde de cyclisme sous ce format n'avait encore été organisé, mais il y avait une forte probabilité que les coûts restent relativement limités, que la France soit capable d'organiser une manifestation de cette ampleur et que les retombées finales soient positives.

Pour les championnats de Glasgow, ces retombées ont été évaluées, à la demande des organisateurs, par le cabinet Ernst & Young qui a publié un rapport documenté en février 2024 faisant état d'un bilan très positif. Au-delà de fierté ressentie par les habitants de la région et un effet d'image, le bilan économique est favorable : environ 200 millions d'heures regardées à la télévision (soit près de deux fois plus que le total cumulé des championnats organisés séparément) ; 249 000 spectateurs venant d'autres régions du pays et 89 000 de l'étranger ; plus de 200 M€ générés pour les entreprises locales (pour un coût d'organisation total de l'ordre de 70 M€) ce qui a permis la création de plus 5 000 emplois à plein temps.

La direction des sports a récemment développé une méthodologie pour calculer et analyser les retombées économiques d'un événement sportif. Cette méthodologie a pour objet une évaluation *ex post*, et non une étude d'impact *ex ante*. Les résultats sont donc utiles pour éclairer de manière générale les décisions prises pour des événements futurs, mais pas pour anticiper de la manière la plus précise possible le rapport coût-avantage d'une décision de candidature.

En ce qui concerne la décision de candidater pour l'organisation des championnats du monde 2027, le Conseil départemental de Haute Savoie a estimé que les retombées espérées seraient supérieures aux coûts à engager et la FFC a estimé que son risque financier serait très limité et qu'elle avait à gagner à se placer au sein de la candidature française.

L'État, pour sa part, a décidé d'appuyer officiellement la candidature (engagement de la ministre des sports et message enregistré du président de la République). Il convient toutefois de noter que cette décision n'a pas été précédée par une étude d'impact précise : si la majorité des coûts sera en principe prise en charge par le département de Haute Savoie, l'État sera également impliqué même s'il n'est pas signataire du contrat d'organisation. Il financera une partie des dépenses selon les subventions qui seront accordées par la DIGES et l'ANS et, en cas de défaillances ou insuffisances des différents acteurs impliqués dans le financement, il devra intervenir afin d'assurer la bonne organisation de cet événement sur lequel il s'est engagé. Le risque d'un appel financier important à l'État paraît toutefois limité, d'autant que la solution qui s'esquisse pour le vélodrome réduit les incertitudes financières.

### 1.7.2.3 La question de la gouvernance

La structure associative a été retenue et non la création d'un groupement d'intérêt public comme pour la coupe du monde de rugby 2023. Elle regroupe le Conseil départemental, la FFC, les représentants des maires des villes hôtes (plus d'une dizaine de communes) et les autres parties prenantes. Le président de l'association est le président de la FFC, M. Michel Callot, et le directeur, salarié de l'association, est M. Florian Vuillaume, ex-salarié du COJOP.

Contrairement à ce qui avait été fait à Glasgow et, sous une autre forme, pour les JOP Paris 2024 avec ASO, il n'est pas prévu d'externalisation significative de l'organisation des compétitions, la FFC étant en mesure d'assurer ces fonctions et ayant déjà mis en place des responsables d'épreuves sur financement du comité d'organisation (prestations de service rémunérées).

Prenant en compte les enseignements de la coupe du monde de rugby 2023<sup>28</sup> pour laquelle le GIP organisateur avait connu de graves problèmes de gouvernance, la DIGES est particulièrement attentive à la constitution du comité d'organisation et à ses règles de fonctionnement. Elle a ainsi demandé la création de comités des rémunérations, d'audit et d'éthique, la rédaction d'une charte de déontologie et la présence de l'État avec voix délibérative. Une convention de financement sera signée entre la DIGES et les organisateurs, comprenant des obligations d'information et la participation de la direction du budget.

#### 1.7.2.4 La formation et l'emploi

La FFC souhaite utiliser les championnats du monde de 2027 pour promouvoir la formation et l'emploi dans les métiers du cyclisme et laisser, parmi les héritages de ces championnats du monde, un nombre accru de professionnels formés à ces métiers. L'opérateur de compétences du secteur du sport (Afdas) a débuté une étude sur le sujet.

Le GIP France 2023 avait eu la même ambition pour la coupe de monde de rugby et avait créé un centre de formation des apprentis (CFA). Le bilan de cette expérience doit conduire la FFC à beaucoup de prudence sur le sujet, d'autant que contrairement au rugby, les clubs de cyclisme sont le plus souvent de petite taille avec peu de moyens pour créer davantage d'emplois permanents.

#### 1.7.2.5 Les épreuves de paracyclisme

Les championnats du monde de 2027 compteront des compétitions de paracyclisme pour lesquels la FFC n'est actuellement pas délégataire puisque cette délégation est attribuée à la Fédération française du handicap (FFH). Les contrats de délégation de toutes les fédérations sportives vont être revus en 2025 par la direction des sports. Comme mentionné plus haut, il est possible que la FFC demande à étendre sa délégation au paracyclisme. Quelle que soit la décision prise sur ce sujet par la direction des sports, il conviendra de retenir la meilleure organisation entre les fédérations pour 2027.

#### 1.7.2.6 Le vélodrome

Les investissements pour préparer les sites de compétition, hors cyclisme sur piste, paraissent relativement faibles : pour le BMX, il est possible de construire une piste temporaire pour un budget limité, et les pistes ou installations de Pumptrack et BMX free style devraient être peu coûteuses.

---

<sup>28</sup> Sur un autre aspect, la coupe du monde de rugby a également montré l'importance de mobiliser tous les services déconcentrés de l'État suffisamment tôt sur de nombreux aspects logistiques des événements à organiser (eau, flux internet, électricité, plans de transport...).

L'investissement majeur concernait la construction d'un vélodrome en Haute Savoie. Il était prévu qu'il soit bâti dans la commune haute savoyarde de la Roche-sur-Foron, mais son conseil municipal a voté contre le projet en février 2024. Plusieurs solutions alternatives sont étudiées depuis, dont la construction d'un vélodrome temporaire qui pourrait être déplacé et installé dans un autre lieu après les championnats. La plus probable est d'organiser les épreuves sur piste au vélodrome national de Saint-Quentin-en Yvelines. Cela aurait l'inconvénient de la distance avec les autres lieux de compétition, un peu contraire au principe d'organiser tous les championnats dans une même zone géographique<sup>29</sup>, mais serait un gage de qualité de l'équipement et de l'organisation et permettrait des économies substantielles<sup>30</sup> même si le coût d'organisation serait plus élevé qu'en Haute Savoie et si un nouveau ponçage de la piste pourrait s'avérer nécessaire. La décision devrait être annoncée en octobre 2024.

### CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

*La gouvernance de la Fédération française de cyclisme repose sur l'assemblée générale, le conseil fédéral et le bureau exécutif, et au niveau local sur les comités régionaux et départementaux. Les modes d'élection ont été adaptés aux nouvelles règles posées par la loi du 2 mars 2022 visant à démocratiser le sport en France, avec en particulier une exigence de parité que la fédération devrait parvenir à respecter lors du renouvellement de ses instances fin 2024 mais à laquelle certains comités régionaux devraient avoir plus de mal à se conformer lorsqu'elle leur sera imposée à fin 2028.*

*Un des sujets principaux de la fédération est en effet la très faible proportion de licenciées : 12 % en 2023. Malgré les efforts consentis ces dernières années, cette proportion a peu augmenté (elle était de 10 % en 2018). Il est important que des actions plus ambitieuses soient lancées afin d'atteindre en 2028 une proportion proche de celle atteinte par la relativement comparable Fédération française de cyclotourisme qui compte environ 20 % de licenciées.*

*D'autres priorités, déjà identifiées, pourraient également faire l'objet d'efforts accrus : recherche d'une augmentation du nombre de licenciés, en particulier dans les quartiers prioritaires de la ville, développement d'une offre pour les licenciés de plus de 60 ans, régulation de la concurrence avec les fédérations affinitaires et rapprochement avec la Fédération française de cyclotourisme, évolution éventuelle de l'organisation entre fédérations pour le paracyclisme, réflexion sur la hausse constatée des coûts d'assurance, professionnalisation des clubs avec un développement de la mutualisation entre eux et de l'emploi.*

*Parallèlement, la fédération devra continuer à prêter une attention particulière au cyclisme professionnel et à ses relations avec la Ligne nationale du cyclisme, avec la question qui pourrait se poser prochainement d'une évolution des modalités de gestion du cyclisme professionnel féminin.*

<sup>29</sup> L'UCI a néanmoins donné son accord de principe en mars 2024.

<sup>30</sup> Il n'est pas certain que la construction d'un vélodrome en Haute Savoie soit un bon investissement à moyen et long terme, bien que la FFC explique que l'Est de la France manque d'un équipement de ce type après l'échec de projets à Saint-Etienne et à Meyzieu (commune proche de Lyon).

*Enfin, la FFC est impliquée dans deux événements sportifs d'envergure exceptionnelle : les Jeux olympiques et paralympiques de Paris 2024 et les super-championnats du monde 2027 en Haute Savoie. Il importe que, dans ces deux cas, la fédération non seulement maîtrise les risques inhérents à ces manifestations d'envergure, mais sache également consolider sa trajectoire financière et valoriser son savoir-faire.*

---

## **2 LA MISE EN ŒUVRE DES CONTRATS DE DELEGATION, DE DEVELOPPEMENT ET DE PERFORMANCE**

### **2.1 Les relations avec la direction des sports et la mise en œuvre du contrat de délégation**

#### **2.1.1 Le contrat de délégation**

##### **2.1.1.1 La logique et le contenu du contrat de délégation de la FFC**

À la suite de la création de l'Agence nationale du sport et du partage de la gouvernance du sport entre la direction des sports qui reste en charge des aspects régaliens et de l'ANS qui soutient les politiques du sport pour tous et du sport de haut niveau, la direction des sports a décidé de moderniser sa relation avec les fédérations sportives en faisant des contrats de délégation les outils centraux de cette relation : en échange de la délégation et d'éventuels moyens alloués par l'administration, la fédération s'engage à poursuivre un certain nombre d'objectifs et à signifier un certain nombre d'indicateurs permettant de mesurer l'atteinte ou non de ces objectifs.

La Fédération française de cyclisme a signé le 30 mars 2022, avec la ministre déléguée chargée des sports, le nouveau contrat de délégation pour une période allant jusqu'au 31 décembre 2025. Ce document appelle les commentaires suivants :

. En raison du partage avec l'ANS, seul le premier des douze chapitres porte sur ce qui fait le cœur de l'activité de la fédération, à savoir les disciplines sportives pour lesquelles elle reçoit la délégation, le sport de haut niveau, le sport professionnel, les grands événements sportifs internationaux, le sport et l'engagement éducatif et les programmes sportifs ministériels (en particulier le SRAV). Ce chapitre, qui ne comporte pas d'indicateurs de résultats, est très descriptif et peut difficilement constituer une feuille de route pour la fédération en ce qui concerne le sport pour tous et le sport de haut niveau.

. Les chapitres II. à VIII., soit la majeure partie du contrat, portent sur les engagements sociétaux que doit respecter la fédération : parité ; gouvernance et fonctionnement démocratiques ; lutte contre les violences ; protection de l'intégrité physique et morale des personnes ; éthique du sport et intégrité des compétitions sportives ; pratique des personnes en

situation de handicap ; développement durable. Même si ces chapitres contiennent des formulations génériques non spécifiques au cyclisme ou parfois difficilement compréhensibles<sup>31</sup>, ils sont en général rédigés de façon beaucoup plus précise que le premier chapitre et contiennent certains objectifs mesurables.

. Les chapitres IX à XI concernent respectivement l'emploi, les équipements sportifs et l'Outre-mer.

. Le douzième et dernier chapitre est intitulé « *Engagement de l'État* ». Il liste les différents contrats de l'ANS, sans donner de chiffres, présente de façon imprécise les dispositifs communs entre le sport et l'Éducation nationale, valorise les salaires des 44 conseillers techniques sportifs (CTS) payés par l'État à 3 767 564 € par an, et rappelle les autres « *offres* » des pouvoirs publics (actions des services déconcentrés de l'État, soutiens à l'emploi, accompagnement des grands événements sportifs, aides exceptionnelles comme en période Covid, etc.). **La logique du contrat de délégation est dans les faits très différente de celle des contrats d'objectifs et de gestion/moyens/performance que l'État signe avec ses opérateurs.** Il n'y a pas ici de recherche d'équilibre entre les objectifs que l'État assigne à ses opérateurs et les moyens qu'il leur attribue pour les atteindre. La logique est la suivante : l'État concède à la fédération une « *délégation* » (sous-entendu de service public) pour certains sports, exige en échange le respect de certaines règles et la visée de certains objectifs, et enfin rappelle à titre informatif, sans aucun engagement de sa part, les moyens qu'il accorde à la fédération sans les chiffrer (d'autant qu'une grande partie de ces moyens viennent non de l'État en direct mais de son opérateur l'ANS).

. Le contrat fait l'objet d'un suivi annuel sous la forme de la remise de documents de la fédération à la direction des sports, d'une réunion à la direction des sports à laquelle des représentants de l'ANS sont également conviés et d'un courrier à la fédération de la directrice des sports envoyé après la réunion. L'analyse du processus pour 2023 montre qu'il est de bonne qualité mais confronté à deux difficultés :

. Il y a, dans le contrat, près d'une centaine de « *priorités* » et la direction des sports doit faire le suivi chaque année de près d'une centaine de fédérations sportives : les ressources humaines dont dispose la direction ne permettent de faire un suivi approfondi de tous les points et ce suivi est très dépendant des informations fournies par les fédérations, informations que la direction des sports a rarement le temps de vérifier. À titre d'illustration, il a fallu que la direction des sports prenne contact avec la Haute autorité pour la transparence de la vie publique (HATVP) pour s'apercevoir que certaines des déclarations des membres des instances de gouvernance de la FFC n'avaient pas été effectuées, contrairement à ce que la fédération affirmait dans ses documents<sup>32</sup> : de tels contrôles ne sont matériellement pas possibles sur tous les sujets et pour toutes les fédérations.

. La grande majorité des objectifs fixés à la FFC dans le contrat de délégation d'une part n'est pas accompagnée d'un indicateur, d'autre part ne prévoit pas de date limite de mise en œuvre, ce qui rend la vérification des résultats difficile, voire impossible. **Pour le prochain contrat de délégation, il pourrait être utile de réfléchir à la possibilité de**

---

<sup>31</sup> Cf le chapitre sur le développement durable qui semble principalement promouvoir l'utilisation de la plateforme Optimouv pour les déplacements, plateforme dont on ne sait pas si elle est publique ou privée et quels sont ses usages.

<sup>32</sup> La fédération indiquait par écrit que huit des neuf dirigeants concernés s'étaient acquittés de leurs obligations. La vérification a fait apparaître qu'en réalité, seulement deux des neuf dirigeants l'avaient fait.

**diminuer le nombre d'objectifs et de priorités (ce qui faciliterait également le travail d'une fédération qui est une organisation de taille relativement modeste et qui doit également consacrer ses efforts au développement du sport pour tous et au sport de haut niveau) et de se mettre en mesure de mieux les suivre et évaluer les résultats concrets.**

. Le texte du contrat de délégation prévoit que ce contrat « *peut être révisé en cas de l'inexécution de l'engagement contractuel des parties* ». Il n'est pas clair juridiquement si les objectifs mentionnés dans le contrat sont des « *engagements contractuels* ». Par exemple, que le contrat puisse ou doive être révisé si la fédération n'a pas créé un poste de référent citoyenneté (d'autant qu'aucune date-limite n'est fixée dans le contrat). Dans la pratique, le non-respect des objectifs fixés, voire de certaines des obligations, ne semble entraîner aucune conséquence clairement identifiable. À titre d'exemple, le non-respect des obligations déclaratives à la HATPV n'a pas entraîné de sanctions de la part de la direction des sports, la progression très lente de la féminisation des licenciés n'a rien changé à la manière dont la fédération est traitée par la direction des sports, de même que la non transmission des rapports annuels d'accidents. De manière plus systémique, **les aides financières accordées par l'ANS ne sont pas conditionnées au respect des priorités et obligations du contrat de délégation signé avec la direction des sports.**

Au total, le dispositif des contrats de délégation nouvelle formule est un clair progrès car il permet de couvrir de très nombreux sujets, de rappeler les priorités ministérielles, certaines priorités fédérales, les engagements et les aides financières et non-financières de l'État, les efforts déjà faits et ceux à faire. Il est néanmoins susceptible d'améliorations substantielles avant le renouvellement des contrats fin 2025.

#### 2.1.1.2 Les principales politiques mises en œuvre par la FFC dans le cadre de son contrat de délégation

Le contrat de délégation de la FFC n'a pas fait l'objet d'un bilan formalisé à fin 2022, car sa signature était encore trop récente. Le bilan à fin 2023 a été effectué sous la forme d'un entretien tenu le 3 novembre 2023 entre la direction des sports, la FFC, représentée en particulier par son président et par son directeur technique national, et une représentante de l'ANS (une chargée de mission développement, ce qui signifie que la partie haut niveau de l'Agence n'était pas représentée). Cette réunion a été suivie par un courrier signé le 24 novembre par la directrice des sports, courrier de deux pages accompagné d'un compte-rendu détaillé de six pages. **Le courrier signale principalement le manquement à l'obligation HATVP et la nécessité de renforcer le dispositif d'alerte sur toutes les formes de violence.** Il évoque également des points non reliés directement au contrat de délégation. Le compte-rendu détaillé de l'entretien montre que ces points ont été relativement nombreux<sup>33</sup> et que le rendez-vous annuel entre la fédération et la direction des sports dépasse largement le suivi de la seule mise en œuvre du contrat de délégation.

En ce qui concerne les champs concernés par les chapitres II à VIII du contrat de délégation, qui ont constitué les axes d'action de la fédération les plus directement liés à ce contrat et guidés par lui, les politiques relatives à la parité, à la démocratisation de la

---

<sup>33</sup> Relations avec les fédérations affinitaires, augmentation du coût des assurances, ponçage de la piste du vélodrome national pour les Jeux olympiques et paralympiques 2024, championnats du monde 2027.

gouvernance et à la pratique des personnes en situation de handicap<sup>34</sup> ont été abordées en première partie du présent rapport.

Le développement durable (chapitre VIII) fait l'objet de priorités affichées par la fédération et de certaines mesures concrètes<sup>35</sup>, mais les sources de progrès semblent assez limitées : la pratique est elle-même peu génératrice d'émissions de gaz à effets de serre, mais elle peut être accompagnée de pratiques moins économes (transport des équipes et des matériels, voitures suiveuses pendant les courses, transport des spectateurs) sur lesquelles la fédération a souvent peu de prise. Ces sujets n'ont pas fait l'objet d'une évaluation lors de l'entretien de suivi de novembre 2023, mais une autre étude de la direction des sports montre que la performance de la FFC est jugée comme perfectible en la matière (voir ci-dessous en point 2.1.2.).

Sur la protection de l'intégrité physique et morale des personnes (chapitre V), de même que sur l'éthique du sport et l'intégrité des compétitions (chapitre VI), si elle n'a pas encore rempli toutes les demandes du contrat de délégation, en particulier la transmission d'un nouveau plan de prévention du dopage, beaucoup a été fait ces dernières années, en particulier en matière de renforcement du suivi médical. Soumise à beaucoup de pression sur ces questions, en particulier de la part des médias, la fédération est très active et les manquements détectés ont été rares dans les secteurs de sa compétence.

En ce qui concerne la lutte contre les violences (chapitre IV) et certaines questions relatives à l'éthique personnelle, le bilan est plus contrasté.

. Prévues par la loi du 1<sup>er</sup> mars 2017, **la charte d'éthique et de déontologie** de la fédération, qui couvre un champ plus large que la seule lutte contre les violences, n'a été adoptée par le conseil fédéral, sur proposition du bureau exécutif, que le 22 janvier 2022. Une partie du retard est venue de l'attente d'une charte modèle élaborée par le CNOSF et ensuite déclinée par les fédérations.

. **Le comité fédéral d'éthique** a été, lui, créé dès 2018. Il est constitué de trois membres bénévoles choisis par conseil fédéral sur proposition bureau exécutif. Ces membres doivent être compétents sur les questions relatives à l'éthique et indépendants de la fédération. Il est prévu dans les statuts du comité qu'il remette son rapport annuel d'activité à l'assemblée générale de la fédération. Dans la pratique, le comité n'a encore jamais élaboré de rapport annuel d'activité car il n'a eu aucune activité en 2023 et très peu les années précédentes. La fédération n'a donc, jusqu'en 2024, que respecté formellement les obligations qui lui étaient fixées en la matière, sans donner d'existence réelle au comité<sup>36</sup>. La situation est en train d'évoluer avec une

---

<sup>34</sup> Le texte du contrat de délégation de la FFC sur la pratique des personnes en situation de handicap est assez ambigu, rappelant que la FFC n'était pas délégataire, qu'elle avait néanmoins pris l'engagement d'accompagner les fédérations délégataires pour le haut niveau et s'était engagée à certaines dotations de matériels, et présentant un article 7.1. (il n'y a pas de phrase introductive à cet article 7.1., ni d'article 7.2. ou suivants) ainsi rédigé : « *Les initiatives pour une pratique avec les valides ; le développement des handi/para disciplines dans leur ensemble (pas seulement le haut niveau) ; les offres de services et les conventions FFH/SA et les fédérations délégataires disciplinaires* ».

<sup>35</sup> Objectifs 4.4. et 4.5. du projet fédéral 2021-24 consistant à réduire l'empreinte carbone de la fédération et des comités régionaux, et des épreuves sur route, en particulier en labellisant des épreuves sportives sans véhicules suiveurs, en faisant évoluer les pratiques du métier de directeur sportif et en faisant évoluer les pratiques partenariales.

<sup>36</sup> Selon la direction des sports, cette situation qui appelle des améliorations n'est pas propre à la FFC et illustre le problème plus général des fédérations sportives à appréhender le fonctionnement d'un comité d'éthique.

modification du site internet qui donne une meilleure visibilité au comité et plusieurs dossiers en instance devant lui qui vont lui permettre de commencer à jouer véritablement son rôle. Cet effort devra être poursuivi et intensifié ces prochaines années.

. Depuis 2021, une formation sportive et citoyenne a été mise en place pour tous les sportifs et sportives de haut niveau espoir et des outils pédagogiques à destination de tous les licenciés sont mis en ligne.

. Comme mentionné plus haut, **les déclarations à la HATVP** exigées pour neuf dirigeants de la fédération ont souvent été effectuées avec retard.

. Un effort important a été fourni en 2022-23 pour mener à bien **un contrôle systématique de l'honorabilité des dirigeants**, permettant de détecter quatre déclarations de condamnations anciennes qui n'avaient pas été faites et ont donné lieu à des procédures disciplinaires. Dans son courrier du 24 novembre 2023, la directrice des sports a salué l'implication de la fédération dans ce contrôle de l'honorabilité.

. **Le dispositif disciplinaire** est précisément établi dans les statuts de la fédération et le règlement intérieur, tant pour la constitution et les pouvoirs des commissions que pour la procédure. L'examen des dossiers montre que ceux-ci sont traités de manière rigoureuse et dans le souci de protéger les éventuelles victimes (avec en particulier à la suspension à titre provisoire presque systématique des personnes mises en cause). Les procédures sont assez peu nombreuses depuis 2019<sup>37</sup> :

**Tableau n° 4 : Procédures disciplinaires (2019-2023)**

	2019	2020	2021	2022	2023
<i>Nombre total</i>	6	4	3	7	11
<i>dont violences*</i>	1	3	3	5	5
<i>dont honorabilité</i>					4

\* Violences sexuelles, violences autres, harcèlement.

Source : FFC

Ces chiffres montrent également que si le nombre annuel moyen de procédures pour violences a doublé entre la période 2019-2021 (2,33 procédures / an) et la période 2022-2023 (5 procédures /an), effet probable du phénomène général de « libération de la parole » et de la mise en place des dispositifs d'alerte, le nombre total de ces procédures reste très faible pour une fédération comptant plus de 100 000 licenciés. Il est difficile d'analyser les raisons de ce chiffre assez peu élevé, entre les caractéristiques d'un sport le plus souvent de plein air et requérant peu de contacts physiques entre pratiquants et encadrants, le taux de féminisation peu important, la culture spécifique du cyclisme et l'éventuelle insuffisance des dispositifs d'alerte.

<sup>37</sup> Avant 2019, les commissions disciplinaires avaient une activité plus importante car elles étaient également compétentes pour des procédures relatives à des faits de dopage, compétence transférée à l'Agence française de lutte contre le dopage.

. Le plan de prévention fédéral a été adopté en 2021, mais est resté longtemps difficilement accessible sur le site internet.

. Une cellule recevant les signalements directs existe au sein de la fédération depuis 2018. Appelée « cellule de veille » ou « cellule de prévention des violences sexuelles », elle est composée d'une élue, d'une représentante de la DTN, d'un représentant de la direction juridique et du référent « honorabilité » de la fédération. Son action semble être encore insuffisamment connue des licenciés et la direction des sports a demandé à la fédération d'accentuer son effort pour d'une part faire connaître davantage **les procédures d'alerte et de signalement** existantes, en particulier la cellule nationale Signal-Sports, et de faire remonter plus systématiquement toutes les alertes ou les signalements reçus en interne. La fédération a modifié la page d'accueil de son site internet, sur laquelle apparaît désormais une commande en rouge « Stop violences » qui conduit aux liens vers le plan fédéral de prévention, l'adresse mail interne de signalement et l'adresse mail de Signal-Sports. Il semble toutefois nécessaire qu'elle poursuive et renforce cette action de communication autour des dispositifs de signalement des violences.

**Recommandation n° 1. (FFC) : Renforcer la communication interne sur la place et le rôle du comité fédéral d'éthique, ainsi que celle relative au dispositif de signalement des violences.**

### 2.1.2 La DTN et les CTS

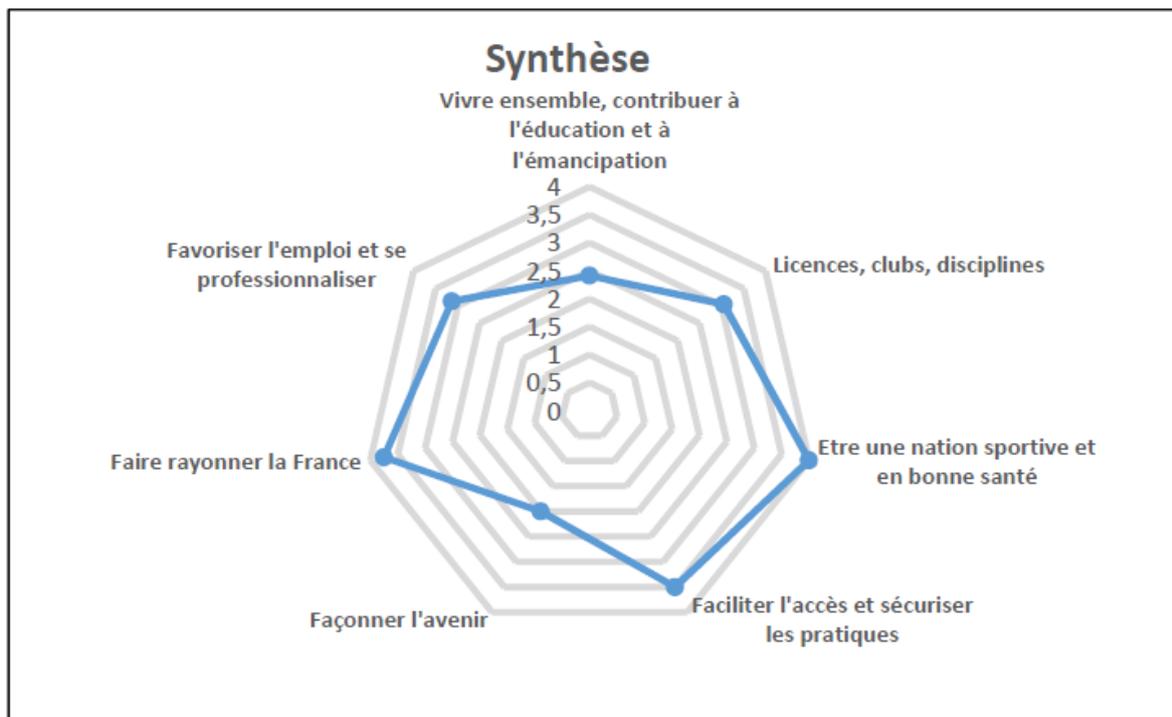
Depuis la création de l'ANS, le principal outil de soutien financier aux fédérations demeurant à la disposition de la direction des sports est la mise à disposition de CTS (conseillers techniques sportifs) personnels d'État qu'elle rémunère. A fin 2023, en plus de ses salariés au nombre d'environ 70, la fédération comptait en 47 CTS<sup>38</sup>, ce qui représentait une aide financière de l'ordre de 4 millions d'euros. Ces CTS travaillent au sein de la direction technique nationale de la fédération et des comités régionaux. Leurs fonctions peuvent être diverses, beaucoup étant entraîneurs ou encadrants avec des missions à la fois sportives et administratives.

Le nombre de CTS est un enjeu important pour les fédérations. Dans un souci de rationalisation, la direction des sports a revu sa politique au début des années 2020 avec une réduction de leur nombre total et une répartition entre fédérations moins fondée sur l'histoire que sur les besoins présents. Pour ce faire, elle a réalisé pour la première fois au second semestre 2022 un exercice approfondi qu'elle a appelé « Analyse des fédérations » et dont elle a arrêté les résultats début 2023<sup>39</sup>. Cette analyse, menée pour la plupart des fédérations délégataires, est basée sur l'auto-évaluation des fédérations, l'évaluation de l'ANS et les propres données de la direction des sports. Pour la fédération française de cyclisme, les résultats peuvent être résumés par le diagramme ci-dessous :

<sup>38</sup> Parmi les 70 salariés de la fédération, 20 exercent des fonctions de CTS. En conséquence le nombre total de CTS à la FFC est de 67, dont 47 cadres d'État.

<sup>39</sup> Le second exercice devrait être mené en 2025, avant les négociations de renouvellement des contrats de délégation.

Tableau n° 5 : Analyse des fédérations : résultats de la FFC (2022-23)



Source : Direction des sports

**La fédération française de cyclisme a obtenu la note globale de 319,60/400, ce qui est un excellent résultat.** Pour les 37 fédérations les plus comparables, c'est-à-dire les fédérations délégataires des sports olympiques et paralympiques, la note moyenne est de 245. Dix fédérations obtiennent une note inférieure à 200 (la plus « mauvaise » étant le hockey sur gazon avec 103,46, la plus importante de ces dix en nombre de licenciés étant le volley avec 182,71) et huit une note supérieure à 300 (la « meilleure » étant le handball avec 335,97). Le cyclisme se classe au total 4<sup>ème</sup> derrière le handball, le canoé-kayak et le judo (3 fédérations fortement pourvoyeuses de médailles olympiques).

De manière plus détaillée, la FFC obtient de très bons résultats sur le développement (sport pour tous), le « rayonnement France » (nombre de médailles, principalement aux championnats du monde).

Les résultats sont bons sur l'emploi et la professionnalisation, et un peu moins satisfaisants sur les licences, les clubs et le « vivre ensemble, contribuer à l'éducation et à l'émancipation » (éducation, handicap, accès des précarisés à la pratique, féminisation, éthique). Ce résultat moyen sur le vivre ensemble est principalement dû à l'insuffisante féminisation et à une part trop faible des licenciés vivant en quartiers prioritaires de la ville : le cyclisme est un sport historiquement très rural, ce qui explique aussi le grand nombre de clubs, c'est un sport cher à cause du matériel, un sport difficile à pratiquer dans les villes et les banlieues (route, VTT...), et le développement du BMX et des nouvelles disciplines comme le gravel reste encore limité dans ces quartiers.

Enfin, la note la plus basse a été obtenue sur la rubrique « façonner l'avenir » (développement durable), en particulier du fait que le cyclisme sur route se pratique avec des

voitures suiveuses et provoque des déplacements massifs de spectateurs qui viennent assister aux courses. Sur ce sujet du **développement durable**, la direction des sports estime que la FFC « *ne porte pas, à date, d'engagement significatif en face aux enjeux climatiques et environnementaux. Malgré un fort engagement à la fin des années 2000 et aux débuts des années 2010 avec une commission cyclisme et développement durable, la fédération n'a pas reconduit cette commission dans les années 2010* ». De plus, la fédération a développé peu de « *modules, de formations, d'éducation ou de sensibilisation à l'environnement ou à la biodiversité* ». Toutefois, la direction note également que la FFC travaille à une utilisation plus systématique de véhicules électriques, s'est inscrite dans le cadre du plan héritage du COJOP et déploie « *le nouveau cycle* » (recyclage des vélos). De plus, elle a dédié un de ses salariés à cette problématique et souhaite intensifier son action. L'appréciation assez négative de la direction des sports sur la politique de développement durable de la fédération doit donc être relativisée par les progrès récents et par le fait que, lors de la réunion de bilan 2023 du contrat de délégation, la direction n'ait fait aucune remarque sur ce sujet comme il a été noté plus haut.

Au total, malgré cette mauvaise « note » sur le développement durable, les résultats de la FFC reflétés par l'Analyse des fédérations de 2022-23 sont excellents. La direction des sports souligne qu'à la lecture des premiers résultats de cette analyse, « *la fédération française de cyclisme fait partie des fédérations les plus engagées dans tous les secteurs évalués, et en particulier dans le développement de la pratique sous toute ses formes, le sport santé et les résultats internationaux au niveau mondial et chez les jeunes* »<sup>40</sup>. Pour cette raison et du fait de « *la volonté du ministère d'accompagner la forte dynamique de développement portée par la fédération ces dernières années, par son implication dans des politiques publiques qu'elle ne couvrait pas de manière significative antérieurement, et par le nombre important d'épreuves olympiques* », il a été décidé de poursuivre l'augmentation du nombre de CTS en 2022 et 2023<sup>41</sup>. La FFC est ainsi une des rares grandes fédérations historiques à avoir vu son nombre de CTS cadres d'État augmenter significativement ces dernières années :

**Tableau n° 6 : Nombre de CTS (cadres d'État) la FFC (en fin d'année, de 2017 à 2023)**

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
<i>Nombre de CTS</i>	41	41	42	44	42	46	47

*Source : Direction des sports*

<sup>40</sup> Cette citation, comme la suivante, est tirée d'une fiche interne rédigée fin 2022 par la direction des sports.

<sup>41</sup> La FFC est bien sûr satisfaite de cette évolution. Vu la prise en charge de nouvelles disciplines et l'importance de sa politique territoriale, elle estime toutefois son besoin total à 60 emplois pris en charge par l'État.

## 2.2 Les relations avec l'ANS et la mise en œuvre des contrats de développement et de performance

### 2.2.1 Les aides financières apportées par l'ANS

Jusqu'à 2020, la fédération française de cyclisme, comme les autres fédérations sportives, signait deux types de conventions avec le ministère des sports, d'une part pour le « développement » des pratiques, c'est-à-dire le sport pour tous (convention pluriannuelle d'objectifs 2018-20 et ses avenants), et d'autre part pour la « performance », c'est-à-dire le haut niveau (conventions annuelles d'objectifs). L'ANS a repris la suite en signant d'abord des contrats annuels en 2020, puis un contrat pluriannuel de développement 2021-2024 (faisant l'objet d'avenants) et plusieurs contrats annuels relatifs à la performance. Les concours publics reçus par la FFC au titre de ces conventions et de ces contrats ont été les suivants depuis 2018 :

**Tableau n° 7 : Concours publics reçus du ministère des sports puis de l'ANS (2018-2023, en milliers d'euros)**

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
<i>Développement</i>	430	467	510	735	740	492
<i>Performance</i>	2 562	3 202	3 000	3 354	3 184	3 494
<i>Aides personnalisées*</i>	263	263	250	250	405	420
<b>Total</b>	<b>3 255</b>	<b>3 932</b>	<b>3760</b>	<b>4 339</b>	<b>4 329</b>	<b>4 406</b>

\* Aides financières personnalisées aux sportifs de haut niveau inscrits sur les listes fédérales

Source : FFC

Ces chiffres montrent une très nette augmentation des aides financières reçues entre 2018 (3,3 M€) et les années suivantes (en moyenne un peu plus de 4 M€). Les principales variations ont été les suivantes :

- . Augmentation significative des crédits alloués au titre des contrats de développement, les variations annuelles entre 2021 et 2023 étant dues à des hausses exceptionnelles de crédits (par exemple un abondement exceptionnel de 181 000 € fin 2021 pour le financement de certaines actions comme le SAVR et l'e-cycling) et à des décalages de décaissements de l'ANS.

- . Forte hausse du soutien à la performance en prévision des Jeux olympiques de 2024.

- . Forte hausse des aides personnalisées aux athlètes en 2022-2023 en raison d'une nouvelle orientation de la politique sportive de l'ANS visant à dégager le plus possible les athlètes de très haut niveau des contraintes financières personnelles et de nouvelles modalités de gestion.

Il convient toutefois de noter que si les aides ont été en hausse, elles ont parfois été difficiles à gérer par la fédération qui a souffert d'un certain manque de visibilité pendant les premières années de mise en place de l'ANS :

- **Jusqu'en 2023, les contrats ont souvent été signés tardivement dans l'année**, entraînant des versements des subventions en fin d'année, voire en début d'année suivante alors que pour assurer la cohérence de ses actions, la fédération ne pouvaient bien sûr pas les stopper en début d'année en attente des financements.
- **Le dispositif a connu beaucoup d'évolutions, voire d'instabilité, en quatre ans** : création de nouveaux contrats (le contrat de performance a été scindé en deux contrats distincts, un contrat de performance durable et un contrat de performance olympique) ; création de dispositifs d'aides ponctuelles (dispositif matériel haute performance en 2020, plan de transformation numérique en 2021, plan coach 2024 en 2022) ; modification des modalités de gestion des aides personnalisées.
- **Les contrats de performance restent annuels**<sup>42</sup> alors que les actions engagées par la fédération sont pluriannuelles.
- La fédération a parfois le sentiment que la cohérence entre le contrat de développement et les contrats de performance n'est pas suffisante et que les équipes chargées de ces deux volets au sein de l'ANS communiquent peu entre elles.
- Il existe une **incertitude sur le maintien au niveau actuel élevé du volet financier des contrats de performance après la fin des Jeux olympiques et paralympiques Paris 2024**.

Au total, quelle que soit la décision qui sera prise sur le montant des aides accordées pour les années à venir, **l'ANS et sa tutelle devront veiller à donner à la fédération française de cyclisme et aux autres fédérations sportives davantage de visibilité pluriannuelle sur les soutiens financiers qu'elles peuvent attendre de l'ANS**.

## 2.2.2 Les politiques de sport pour tous

### 2.2.2.1 Les actions prioritaires du contrat de développement

Le contrat pluriannuel de développement 2021-2024 prévoyait de financer des actions de la fédération dans 19 rubriques. Le principe qui prévaut est un cofinancement, la fédération prenant à sa charge en général un peu plus de la moitié du coût des actions et l'ANS apportant une subvention pour le reste<sup>43</sup>. Les actions les plus importantes financièrement étaient les « *dynamiques territoriales et professionnalisation* », « *l'offre jeunes* », « *le plan de féminisation* », « *les sites de pratique* », « *l'accompagnement à la mise en place du Projet sportif fédéral* » et « *le SRAV* ».

Les priorités et montants financiers ont par la suite un peu varié par rapport à ce qui était prévu au départ, avec le maintien de ces priorités, une priorité plus grande donnée à la

---

<sup>42</sup> Le contrat de développement durable est désormais pluriannuel (l'actuel porte sur la période 2022-2024), mais un avenant annuel en détermine le montant.

<sup>43</sup> À titre d'exemple, la fédération présentait pour l'action « Plan de féminisation, Vivre à vélo au féminin » un coût annuel de 112 800 €, demandait une aide annuelle de 50 000 € et s'est vue accorder une subvention annuelle de 45 000 €. Pour l'action « Promouvoir l'éthique sportive », le coût affiché était de 16 000 €, l'aide demandée de 8 000 € et l'aide accordée de 8 000 €.

« *promotion du sport santé* » et les aides exceptionnelles données au « *projet e-cycling* » et au « *SRAV* ».

À ce jour, la logique des plans pluriannuels de développement semble stabilisée et est appréciée de la FFC qui a pu bâtir une coopération constructive avec l'ANS sur ces domaines. Deux points méritent toutefois une attention particulière : la distinction pas toujours claire entre les projets sportifs fédéraux et les projets sportifs territoriaux, et le mode perfectible d'évaluation du dispositif.

### 2.2.2.2 Les projets sportifs fédéraux (PSF) et les projets sportifs territoriaux (PST)

Les crédits déconcentrés à destination des associations locales sont mobilisés via deux dispositifs, les projets sportifs fédéraux (PSF) et les projets sportifs territoriaux (PST).

Les PSF sont depuis 2019<sup>44</sup> instruits par les fédérations (28 en 2019 lors de l'expérimentation, 105 actuellement en 2024), qui au regard de leurs orientations prioritaires, proposent une répartition de subventions à l'Agence. L'Agence, après avoir procédé à un certain nombre de vérifications, valide les répartitions proposées par les fédérations et procèdent au paiement des subventions. Les PSF représentent les aides aux associations sur leurs projets menés en matière de développement des pratiques, de promotion du sport-santé, d'éthique et citoyenneté et, depuis 2021, d'accession territoriale au sport de haut-niveau... Il s'agit de subventions annuelles.

Les crédits PST sont gérés par les services déconcentrés de l'État en tant qu'ordonnateurs secondaires de l'Agence. Ils comportent deux volets :

- PST – professionnalisation : ce sont des aides annuelles ou pluriannuelles pour créer ou consolider des emplois (1 à 3 ans) de 12K€/an pour un temps plein. Un dispositif spécifique a été développé pour la création d'emplois pour le développement des pratiques parasportives (aides pluriannuelles de 17 600€/an pour un temps plein).
- PST hors emploi : il s'agit ici de soutenir des projets en lien avec les politiques publiques prioritaires du ministère chargé des sports, comme la prévention des violences, savoir rouler à vélo, le sport-santé, ou les priorités des conférences régionales du sport.

Si la distinction entre PSF et PST est claire pour l'ANS qui la gère au quotidien, elle l'est moins pour la FFC, et surtout pour les comités régionaux et départementaux et pour les clubs. La FFC a mis en ligne des guides pratiques et répond aux questions qui lui sont posées à ce propos, mais **la complexité du dispositif et des dossiers à constituer est un obstacle pour certains comités départementaux et pour de nombreux clubs qui en conséquence ne font jamais de demandes de subventions** et donc ne s'engagent pas dans certaines des actions que l'ANS ou la fédération souhaitent promouvoir.

---

<sup>44</sup> Il s'agissait précédemment d'aides gérées par le CNDS (Centre national pour le développement du sport) suivant d'autres modalités.

### 2.2.2.3 L'évaluation des résultats du contrat de développement

Le contrat pluriannuel stipule en son article 5 que la fédération doit fournir un « *compte-rendu financier* » de la subvention dans les six mois suivant la clôture de l'exercice, d'un bilan quantitatif et qualitatif des projets et de la description documentée du budget réalisé.

L'article 7 prévoit que « *l'Agence procède, conjointement avec la fédération, à l'évaluation des conditions de réalisation du ou des projets auquel elle a apporté son concours sur le plan quantitatif et qualitatif* ». « *L'évaluation porte notamment sur la conformité des résultats à l'objet mentionné [...], sur l'impact du ou des projets au regard de l'intérêt général et des orientations précisées en préambule du présent contrat* ».

Dans la pratique, l'ANS exerce un contrôle précis de l'exécution financière du contrat. En revanche, l'évaluation de l'impact des actions financées reste assez limitée car ces actions sont nombreuses et chacune est accompagnée de plusieurs indicateurs, ce qui est positif mais rend les responsables de l'ANS dépendants des données de la fédération qu'ils n'ont pas toujours le temps de vérifier, d'expertiser et de synthétiser. **Il serait utile que les tableaux détaillés et bien conçus de suivi annuel des indicateurs soient complétés par un bilan rédigé synthétique et clair et par une réunion annuelle avec les dirigeants de la fédération sur le modèle de celle qui est organisée par la direction des sports pour le suivi du contrat de délégation.**

Il est prévu dans le contrat des reversements si les actions n'ont pas été menées, mais il n'est pas fait mention de conséquences pour des résultats ou un impact insuffisants.

**Recommandation n° 2. (ANS, direction des sports, FFC) : Faire un bilan annuel de la mise en œuvre des contrats de développement et de performance.**

## 2.2.3 Les politiques de performance

### 2.2.3.1 Les contrats de performance olympique et paralympique

Le cyclisme est une des disciplines distribuant le plus de médailles aux Jeux olympiques et championnats du monde avec l'athlétisme, la natation et la gymnastique. La France obtient traditionnellement de bons résultats dans ce sport avec en moyenne entre une vingtaine et une trentaine de médailles aux championnats du monde annuels et plusieurs médailles aux Jeux olympiques : 6 à Pékin en 2008 (sur un total de 40 emportées par la France) et 4 à Londres en 2012 (sur un total de 35). Les deux derniers Jeux olympiques ont toutefois été décevants avec une seule médaille de bronze à Rio en 2016 et à Tokyo en 2021.

Dans la perspective des Jeux olympiques 2024, le ministère des sports, principalement via les aides financières de l'ANS, a décidé de renforcer le soutien apporté à la préparation des cyclistes de haut niveau et aux actions en la matière de la FFC. Comme pour les autres fédérations délégataires de sports olympiques, un contrat de performance « olympique » a été

ajouté au contrat de performance devenu contrat de performance « durable »<sup>45</sup>, les montants des aides totales accordées ont été augmentés de même que les aides personnalisés aux athlètes.

Le contrat de la FFC se dénomme « Contrat de performance olympique et paralympique ». Cette dénomination est surprenante car la fédération n'est pas délégataire pour le cyclisme paralympique, cyclisme paralympique qui n'apparaît d'ailleurs pas dans les actions listées et le potentiel de médailles.

Le contrat prévoit le budget total du programme olympique (2,693 M€ en 2023), dont une partie est à la charge de la FFC (0,668 M€), le reste financé par la subvention de l'ANS (2,025 M€). Les actions sont listées pour chacune des cinq disciplines olympiques, principalement « *actions sportives* », « *médical et para-médical* », « *soutien aux entraîneurs et staffs* », « *accompagnement technique et scientifique* ».

Apparaît également un tableau du « *potentiel avéré de médailles* » : ce potentiel est estimé à 15, dont 9 médailles pour le cyclisme sur piste, ce qui a le mérite de donner un objectif très précis à la fédération et une grille d'évaluation de ses résultats.

Une fois les Jeux olympiques Paris 2024 achevés, deux principales questions seront examinées : **les résultats en nombre de médailles sont-ils satisfaisants au regard du potentiel identifié, et dans quelle mesure faudra-t-il modifier le dispositif de préparation olympique et les montants financiers alloués dans le cadre de la préparation des Jeux olympiques de 2028 ou des championnats du monde de 2027 qui pourraient constituer un objectif de niveau presque équivalent.**

A ces questions, la fédération, trois mois après la fin des Jeux, a apporté la réponse suivante : « *le cyclisme français achève les Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024 à la première place des nations au tableau des médailles (2ème au rang au nombre de médailles). 9 médailles dont trois titres olympiques ont été remportés par les cyclistes et pilotes français, égalant ainsi le record établi en la matière lors des Jeux Olympiques d'Atlanta en 1996. Si quelques déceptions existent au niveau des épreuves de cyclisme sur piste, en particulier pour celles de sprint, il convient également de noter que des médailles ont été remportées dans les 5 disciplines inscrites au programme des JO (BMX Freestyle, BMX Race, Cyclisme sur route, Cyclisme sur piste, VTT).*

*En lien et en s'appuyant sur les dispositifs de l'ANS, la FFC a engagé dès septembre 2024 un travail de bilan sur lequel s'appuiera l'élaboration de la stratégie de préparation pour les JOP de Los Angeles 2028. Ce travail de bilan sera achevé en décembre 2024. Comme à l'issue des JOP de Tokyo 2020 (fin 2021), la FFC souhaite se donner le temps (3 à 4 mois) d'un bilan très qualitatif et permettant réellement de se projeter de manière structurée dans l'olympiade suivante. »*

---

<sup>45</sup> D'après le texte du contrat olympique, le contrat olympique « *a pour ambition de répondre aux besoins immédiats des athlètes ciblés pour la réalisation de performances internationales* » et le contrat de développement durable « *a pour objectif de soutenir l'alimentation de l'équipe de France sur le long terme ainsi que les actions structurantes* ». Les actions des deux contrats « *sont les mêmes, mais elles divergent par les publics ciblés et les différences de temporalité* ».

### 2.2.3.2 Les contrats de performance durable

La préparation des Jeux olympiques et championnats du monde ne constitue pas la seule mission de la Fédération française de cyclisme en termes de haut niveau. Son rôle de détection de jeunes talents et des talents junior avec l'aide des comités départementaux et régionaux est fondamental pour renouveler le vivier des futurs sportifs de très haut niveau. Elle gère également en direct 7 pôles France, 3 « olympiques » (BMX free style à Montpellier, et piste sprint et BMX racing à Saint-Quentin en Yvelines) qui relèvent désormais du contrat de performance olympique, et 4 pôles « relève » (3 à Bourges, endurance, BMX racing et Outre-mer, et 1 à Besançon, VTT). Elle est responsable des équipes de France.

Le contrat de développement durable prévoit un engagement financier de la fédération supérieur à celui du contrat olympique. Pour 2023, par exemple, le budget total des actions est de 2,850 M€, dont 1,955 M€ à la charge de la FFC, le reste étant constitué par la subvention de l'ANS.

Deux points peuvent être soulignés dans l'action de la fédération pour la performance des jeunes cyclistes : les relations avec l'Éducation nationale et les pôles relève.

#### - **Les relations avec l'Éducation nationale**

Contrairement à certains sports comme la gymnastique, le cyclisme n'est pas un sport à maturité précoce, ce qui facilite les relations avec les écoles et les collèges<sup>46</sup>. Les jeunes cyclistes ont accès aux dispositifs créés par le ministère de l'éducation, tels que les Sections sportives scolaires (SSS) et Sections d'excellence sportives (SES) qui peuvent proposer une activité dans une ou plusieurs disciplines du cyclisme : VTT Cross-Country, VTT Enduro, VTT Trial, BMX Race, BMX Freestyle, Route, Piste ou Cyclo-Cross. Elles permettent à ces jeunes sportifs de réaliser un cursus scolaire tout en pratiquant leur sport. Elles peuvent être complémentaires des Structures d'entraînement et de formation (SEF) et des pôles espoirs supervisés ou gérés par les comités régionaux.

La FFC a signé des conventions avec ses principaux partenaires au sein de l'Éducation nationale, certaines devant être actualisées prochainement, et un poste de conseiller technique national consacré aux politiques éducatives a été ouvert en 2021. Ces actions concernent principalement le développement du cyclisme en milieu scolaire et la mise en œuvre du programme SRAV. Pour le haut niveau, il convient de noter que les pôles relève ont des relations étroites et de qualité avec les collèges et lycées à immédiate proximité, ce qui contribue à leur attractivité auprès des jeunes.

#### - **Les pôles « relève »**

Maillon important entre le cyclisme de compétition de niveau régional et celui de niveau international, les pôles « relève » s'adressent aux jeunes sportifs prometteurs âgés en principe de 15 à 20 ans. Ils offrent un encadrement de qualité, tant au plan humain (deux encadrants pour un groupe de quatre à dix athlètes) qu'au plan matériel (vélodrome couvert et pistes de BMX à Bourges, vélos et équipements, organisation et encadrement des déplacements). Les jeunes qui rejoignent ces pôles indiquent avoir été motivés par cette offre d'encadrement et de support

---

<sup>46</sup> Dans un sport dit « à maturité précoce », il est important que la détection des talents se fasse dès l'école primaire et que des plages horaires soient dégagées pour l'entraînement de jeunes de dix ans ou moins, ce qui est souvent difficilement compatible avec les exigences de scolarité dans des écoles ou des premières années de collège peu adaptées à ces contraintes.

logistique, par une organisation simplifiée pour la poursuite des études en même temps que l'entraînement, par la présence sur place de nombreux services, en particulier médicaux, et par l'émulation entre athlètes. Ils s'engagent normalement pour un minimum de deux ans et restent en général trois à quatre ans.

L'investissement de la fédération est conséquent, tant en termes financiers (la fédération estime un coût annuel par athlète de l'ordre de 30 000 €) qu'en terme de gestion (à titre d'exemple, le pôle relève Endurance de Bourges a vu ses deux entraîneurs partir en début d'année 2024, dont l'un licencié par la fédération, ce qui a entraîné le départ de quatre athlètes ; en mai 2024, le pôle ne comptait que quatre jeunes sur dix places disponibles, encadrés par un coordinateur-entraîneur qui a le statut de CTS et un entraîneur contractuel salarié par la fédération).

Les résultats sportifs sont jugés par la fédération comme bons, comme le montre le bilan dressé sur les trois pôles de Bourges. En endurance, l'intégralité des cyclistes formant l'équipe de France féminine pour les Jeux olympiques 2024 a fait partie du pôle relève à Bourges et certains des cyclistes masculins les plus en vue comme Donovan Grondin sont également passés, plus brièvement, à Bourges. Au sein du pôle olympique BMX, plusieurs viennent de Bourges. Le pôle Outre-Mer est plus récent, mais sur les 15 athlètes qu'il a accueillis depuis sa création, six ont déjà intégré des équipes de France pour des championnats du monde ou d'Europe.

Il convient enfin de noter que **le pôle relève Outre-Mer est une particularité du cyclisme**, les autres sports n'ayant pas mis en place de structure de ce type réservée aux jeunes sportifs en provenance des Outre-Mer. Considérant que ces territoires comptaient de nombreux jeunes cyclistes prometteurs, en particulier pour le sprint sur piste, la fédération a décidé en 2018 de créer un pôle relève pour faciliter leur adaptation à la vie en métropole et aider et accompagner leur progression sportive. Ce pôle a d'abord été installé à Hyères, avant d'être déménagé en 2023 à Bourges pour profiter des installations et de la proximité avec les deux autres pôles relève qui y sont implantés. En mai 2024, il comptait quatre sportifs, dont une jeune fille et un cycliste originaire de métropole (un athlète de la Réunion l'avait quitté et une athlète avait en partie rejoint le pôle olympique). Il était encadré par trois responsables employés à temps partiel sur ces fonctions : le manager de la filière piste, coordinateur, et deux entraîneurs (un prestataire de services et un alternant). Depuis sa création, le pôle a accueilli des jeunes de six territoires (Guadeloupe, Martinique, Réunion, Nouvelle Calédonie, Tahiti et Guyane). Les jeunes présents en mai 2024 indiquent apprécier cette structure qui, pour ceux venant de loin, a beaucoup facilité leur arrivée et sécurisé leur famille, et qui donne de bonnes conditions pour atteindre le très haut niveau tout en poursuivant sa scolarité.

---

## CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

---

*La Fédération française de cyclisme entretient des relations étroites avec la direction des sports et avec l'ANS. En ce qui concerne la direction des sports, elle conclut un contrat de délégation qui l'engage à poursuivre un certain nombre d'objectifs et à remplir un certain nombre d'obligations, en particulier en matière sociétale. Le contrat actuel a été signé le 22 mars 2022 sous des modalités rénovées et améliorées permettant de lister de manière plus claire et plus exhaustive que par le passé les objectifs fixés. Toutefois, ces objectifs sont probablement trop nombreux et parfois accompagnés d'indicateurs trop imprécis pour que leur mise en œuvre soit toujours suivie de manière détaillée par la direction des sports. De plus, s'ils ne sont pas atteints, aucune conséquence directe ne semble en être tirée. En particulier, les aides financières accordées par l'ANS paraissent sans relation avec le respect ou le non-respect des priorités et obligations du contrat de délégation signé avec la direction des sports. Sur le contenu du contrat, l'analyse de sa mise en œuvre montre que la politique de la fédération est en phase avec les objectifs fixés, mais que certaines améliorations restent nécessaires, en particulier renforcer la communication interne relative au comité fédéral d'éthique, ainsi que celle relative au dispositif de signalement des violences.*

*Par ailleurs, la direction des sports met à la disposition de la fédération 47 conseillers techniques sportifs qu'elle rémunère, soit l'équivalent d'une aide financière d'environ 4 M€. Afin de rationaliser la procédure d'affectation de ces CTS entre les fédérations, la direction des sports a conduit en 2022 une première « analyse des fédérations » permettant de les noter sur une batterie d'indicateurs. La FFC a obtenu d'excellents résultats, se classant 4<sup>ème</sup> des fédérations olympiques avec, comme principal point faible, sa politique relative au développement durable.*

*Pour sa part, l'ANS conclut avec la fédération un contrat pluriannuel de performance (l'actuel couvre la période 2021-2024), un contrat pluriannuel de performance durable faisant l'objet d'avenants annuels et des contrats annuels de performance olympique. L'aide totale apportée est actuellement un peu supérieure à 4 M€ par an. Ce dispositif, qui s'est un peu stabilisé après beaucoup d'évolutions depuis la création de l'ANS en 2019-2020, permet un soutien efficace aux politiques de la fédération relatives au développement du sport pour tous et au haut niveau, mais présente encore certaines faiblesses. En voulant couvrir le plus précisément possible de nombreux champs, il reste complexe : multiplicité de contrats, d'avenants, d'objectifs et d'actions financées, partage pas toujours clair pour les clubs entre projets sportifs fédéraux et projets sportifs territoriaux, dossiers assez lourds à constituer. Malgré le passage en 2022 à un contrat pluriannuel de performance durable, la fédération a une visibilité pluriannuelle sur peu de financements et ces financements sont parfois versés tardivement en cours d'année. Enfin, le suivi financier de l'utilisation des aides est précis et rigoureux, mais le suivi des résultats et de l'impact des actions financées est éclaté entre de multiples indicateurs et de multiples intervenants : il serait utile que, à l'instar de ce qui est fait pour le contrat de délégation avec la direction des sports, une réunion soit organisée chaque année entre l'ANS et la fédération pour tirer un bilan plus synthétique, analyser les éventuels échecs et réorienter ponctuellement les priorités et les aides si nécessaire.*

---

### 3 GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

#### 3.1 Les effectifs et les emplois

Les effectifs de la Fédération française de cyclisme ont significativement augmenté depuis 2018 :

**Tableau n° 8 : Effectifs entre 2018 et 2023**

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	Var 18-23	Var 18-23 (%)
Effectifs salariés au 31/10	47 (*)	54	56	55	67	71	24	51%
<i>dont nbr de Cadres</i>	18	23	25	25	30	36	18	100%
<i>dont nbr Non cadres</i>	29	31	31	30	37	35	6	21%
Nbr CTS au 31/12 (**)	41	42	44	42	46	47	6	15%
Ressources totales	88	96	100	97	113	118	30	34%

*Document Cour des comptes d'après les documents de synthèse de la FFC et les réponses aux questionnaires*

(\*) 48 en rajoutant un contrat CIFRE

(\*\*) CTS rémunérés par le Ministère des sports et placés auprès la FFC

Les effectifs salariés progressent de 50% environ, et s'élèvent au 31/10/2023 à 71 salariés, parmi lesquels 55 salariés en CDI et 16 CDD (dont 7 alternants et 2 CDD d'intervention de quelques jours). La progression des emplois porte sur 8 CDI supplémentaires entre 2018 et 2023, et 15 CDD. Elle est liée au renforcement de la DTN et à la restructuration de la fédération avec la création ou le renforcement de certaines directions : création d'une Direction des systèmes d'information (DSI) et d'une Direction du marketing et de la communication, renforcement des moyens alloués à la Direction de l'événementiel et de la réglementation sportive (DERS). Le tableau ci-dessous détaille les créations de postes :

**Tableau n° 9 : Créations de postes entre 2018 et 2023 (CDD et CDI)**

	Effectif 2018	Effectif 2023	Ecart
Directions transverses	13	16	3
DTN	14	22	8
INF	1	2	1
Médical	4	3	-1
DAS/DERS	10	15	5
Sites VTT	2	1	-1
Comm et Mktg	2	10	8
France Cyclisme	3	0	-3
<b>sous-total</b>	<b>47</b>	<b>69</b>	<b>20</b>

*Document FFC/DRH*

Le nombre de CTS fonctionnaires ou contractuels d'État placés auprès de la fédération est en augmentation depuis 2018, passant de 41 à 47. En cohérence avec le contrat de développement 2021-2024 signé avec l'ANS, des recrutements ont eu lieu pour les besoins des programmes mobilité, sport santé, SRAV, du plan de professionnalisation des clubs et des

comités, etc<sup>47</sup>. Ces postes d'entraînement, de coordination, d'organisation ou d'expertise sont en partie similaires de ceux d'un CTS. Il est à noter également un recrutement pour les besoins de l'INF, structure abritée par la DTN, et de nombreux jeunes en alternance. L'effectif total de la DTN est de 72 collaborateurs à fin 2023 (47 CTS + 27 salariés<sup>48</sup>). D'après la fédération, la masse salariale de la DTN, mais également le coût des intervenants prestataires, sont pris en compte dans les projets qui sont présentés pour les demandes de subventions. La fédération se saisit des opportunités d'appels à projet de l'ANS et de subventions portant sur des durées limitées (un an reconductible, ou trois ans)<sup>49</sup>. À l'issue de ces financements, si l'action n'est pas reconduite, il est prévu que les emplois ne seront pas maintenus. Enfin, ces créations de postes au sein de la DTN se sont substituées dans certains cas à des intervenants facturant leurs prestations.

La réorganisation des services a commencé par la création d'une direction des systèmes d'information en 2019 et la baisse du recours à des prestataires extérieurs, puis d'une Direction du marketing et de la Communication à partir de 2021, avec internalisation de la fonction marketing<sup>50</sup>, accompagnée d'une diminution des commissions versées aux agences. Ainsi, il a été mis fin en 2023 au contrat liant la FFC avec l'agence Ysern, dont la charge annuelle était comprise entre 400 k€ et 555 k€ entre 2020 et 2022, fixe et commission inclus. Une partie des moyens alloués à France Cyclisme a également été redéployée suite à l'arrêt progressif de la publication du magazine. Enfin, des moyens supplémentaires ont été alloués à la DERS<sup>51</sup> en réponse aux besoins nés d'une activité croissante (recrutement d'adjoints aux coordinateurs sur certaines disciplines), mais également depuis le printemps 2023, l'embauche de CDD pour les besoins du consortium FFC/UCI/ASO assurant la livraison des jeux olympiques.

Concernant le doublement du nombre de cadres entre 2018 et 2023, le premier facteur explicatif est le passage des coordinateurs<sup>52</sup> du statut « non cadre » au statut « cadre » au 01/01/2019. D'une façon générale, le niveau de diplôme des recrutés a augmenté, en cohérence avec le niveau de tâches et de responsabilités. La croissance des équipes a engendré des besoins d'encadrement intermédiaire (adjoints aux coordinateurs).

Il est à noter la suppression du poste de Directeur général en 2018, suite au départ du titulaire du poste recruté en 2015. Le recrutement d'un directeur général a de nouveau été évoqué lors de la construction du budget 2024, afin de décharger le président. La décision a été reportée au-delà des élections de la fin d'année 2024<sup>53</sup>.

---

<sup>47</sup> Récapitulatif des créations de postes pour la DTN : Sélectionneur route, entraîneur adjoint Piste Pôle France, chargée d'ingénierie pédagogique (INF), chargé de développement Cyclisme Santé, assistant administratif DTN développement, chargé de mission Projet Nouveau Cycle (CDD objet défini), chargé de développement de Professionnalisation, développement équipements cyclistes de proximité.

<sup>48</sup> 22 DTN + 2 INF + 3 médical (tableau ci-dessus)

<sup>49</sup> En 2021, un poste en CDI créé sur le Plan de Professionnalisation, financé par l'ANS sur 3 ans (ESQ 3x12 000€). En 2023, un poste en CDI sur les équipements sportifs de proximité (ESQ 3x30 000€), un poste sur le projet Nouveau cycle financé par le COJOP, un poste sport santé en EHPAD financé par une subvention annuelle du département 78.

<sup>50</sup> Créations de 5 postes : Directrice de la Communication et du Marketing, Social Media manager, Manager éditorial, Marketing Manager, Directeur Marketing Adjoint.

<sup>51</sup> Création de 5 postes, dont : Chargé de développement Cyclisme pour tous, assistante logistique, adjoint au responsable VTT, Chargée de mission événements internationaux (CDD à objet défini)

<sup>52</sup> Les coordinateurs ont pour mission l'organisation du calendrier des compétitions dans les différentes disciplines.

<sup>53</sup> PV du bureau exécutif du 14/11/2023

La délocalisation du siège social de l'Est vers l'Ouest parisien à partir de 2014 avait donné lieu à de nombreux licenciements et protocoles transactionnels, dont le paiement s'est étalé jusqu'en 2020.<sup>54</sup> Le climat social est à présent apaisé. Le futur déménagement des locaux techniques de Montry vers les nouveaux locaux de Trappes ne devrait pas entraîner de coûteux licenciements. Il a été convenu en effet une clause de mobilité dans le contrat de travail pour deux des trois salariés<sup>55</sup> localisés sur le site de Montry, et un lieu de travail contractuel basé à Trappes pour le troisième.

**À moyen terme, sans avoir formalisé de trajectoire des emplois, le DAF-DRH prévoit une stabilisation des effectifs salariés autour de 70 salariés, CDI et CDD inclus. Une telle stabilisation apparaît souhaitable, compte tenu d'une certaine fragilité financière de la fédération (voir plus bas).**

## 3.2 L'organisation de la gestion des ressources humaines

### 3.2.1 Le service des ressources humaines

La direction des ressources humaines est composée d'un directeur, qui cumule ces fonctions avec celles de directeur administratif et financier, d'un responsable RH et d'une assistante RH et paie. L'écu de référence est le président. Les missions du DAF-DRH englobent la stratégie et la politique RH de la fédération, l'exécution des grands projets, ainsi que le reporting auprès du bureau exécutif. Pour ses besoins en conseils juridiques, la fédération a pris un abonnement auprès du cabinet Capstan spécialiste en droit du travail.

Au niveau fédéral, les décisions de recrutement sont préparées au moment de l'élaboration des budgets initiaux et budgets rectificatifs de masse salariale, de façon détaillée par service et les créations de poste sont isolées et soumises à arbitrage.

La fédération a recours depuis 2019 au service du cabinet d'expertise comptable Accord Sport pour l'établissement de la paie, des bordereaux de cotisations sociales et des DSN, pour un coût d'un peu moins de 30 k€ par an. Pour ses besoins liés à l'administration du personnel au quotidien, la fédération utilise les outils numériques de l'éditeur de logiciel Lucca pour la gestion des temps, des absences, des arrêts de travail ainsi que pour les tâches liées aux entrées et sorties du personnel (établissement des contrats de travail, transmission des déclarations uniques d'embauche et des documents de fin de contrat). Interfacée au logiciel du prestataire paie, la transmission des données variables de paie est réduite au minimum. Les tâches manuelles résiduelles concernent essentiellement le calcul des effectifs, sur tableur, l'établissement des déclarations sociales annuelles, et la tenue du registre du personnel, sur cahier. La fédération est dans l'attente d'une évolution technique de son SIRH pour pouvoir automatiser cette dernière tâche.

---

<sup>54</sup> En lien avec le changement de lieu de travail, les indemnités transactionnelles versées en 2018 se sont élevées à de 5,8 k€, et 44,5 k€ en 2020.

<sup>55</sup> Mécanicien, mécanicien logisticien, gestionnaire de stock,

Parmi les pistes d'amélioration, il serait utile de suivre les effectifs par statut et catégorie d'emploi, afin d'insérer dans le rapport annuel une information sur les effectifs rémunérés accompagnée d'une présentation de la structure de l'emploi (CDI, CDD de droit commun, CDD à objet défini, cadres, non cadres, nombre de stagiaires et d'alternants, etc.). De même, en complément de l'information sur l'évolution des effectifs en ETP, ces données unitaires et leur ventilation par catégories pourraient utilement être diffusées lors des réunions de bureau fédéral.

### 3.2.2 Le cadre juridique

La FFC dépendait de la convention collective des industries métallurgiques, mécaniques et connexes de la Région parisienne, jusqu'à son adhésion à la convention collective du sport au 01/01/2009, ce qui explique que certains collaborateurs disposent d'un double compte d'ancienneté, et de deux primes d'ancienneté, une prime acquise « CC métallurgie » se cumulant avec une prime évolutive « CC sport ».

Plusieurs accords d'entreprise sont actuellement en vigueur. Un accord d'entreprise sur l'organisation et la durée du temps de travail en vigueur à compter du 01/01/2019, qui annule et remplace les accords et notes internes en vigueur jusqu'à cette date, prévoit deux types possibles d'organisation du temps de travail pour chacune des catégories cadres ou non cadres : pour les cadres, forfait heures ou forfait jours (215 jours par an), et pour les non cadres, 35 heures ou forfait jour (215 jours), en fonction de leur organisation du travail (salariés sédentaires ou itinérants). Cependant, la totalité des cadres est actuellement au forfait jour, le dernier contrat pour un emploi de « cadre intégré » en heures ayant pris fin en 2018.

Pour les salariés non cadres aux 35 heures, l'accord d'entreprise sur l'organisation et la durée du temps de travail reprend le temps de travail annuel de 1582<sup>56</sup> heures de la convention collective du sport, minoré de deux jours. Réduit ainsi à 1568 heures, ce temps de travail est inférieur à la durée conventionnelle, ce qui représente un avantage certain pour les salariés concernés.

Par ailleurs, la fédération a négocié en 2022 un accord d'entreprise sur les CDD à objet défini. Ces contrats, réservés à des ingénieurs et autres cadres non ingénieurs au sens des conventions collectives, ont une durée comprise entre 18 mois et 3 ans, une durée supérieure dérogatoire à la durée maximale des CDD de droit commun (18 mois), et prennent fin à l'achèvement de la mission pour laquelle ils ont été conclus. Actuellement, deux emplois sont occupés par des collaborateurs en CDD à objet défini. Le premier pour la mise en place d'un projet « nouveau cycle », consistant en la mise en place d'une filière de récupération de vélos qui seront mis à disposition des clubs, et le second pour couvrir l'organisation et la tenue des épreuves cyclistes des JOP ainsi que la préparation des championnats du monde de 2025 et 2026. Pour la fédération, ces emplois ont une vraie dimension de projet. Pour cette raison, en

---

<sup>56</sup> La durée annuelle de 1607 heures se base sur un nombre moyen de 8 jours fériés dans l'année, tandis que la durée de 1582 heures se base sur le nombre maximal de 11 jours fériés dans l'année, qu'ils tombent pendant la semaine ou le WE.

ce qui concerne l'organisation de compétitions internationales, le cadre juridique des CDD à objet défini a été préféré à celui du « contrat d'intervention à durée déterminé »<sup>57</sup>.

Enfin, la fédération a conclu en 2023 un accord d'entreprise sur le télétravail mettant fin à la charte du télétravail élaborée en 2018.

### 3.2.3 La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)

Le franchissement du seuil des 50 ETP en 2020<sup>58</sup> implique de nouvelles obligations pour la fédération en matière sociale : mise en place d'entretiens professionnels pour le personnel et plans de formation présentés aux représentants du personnel.

Le suivi des compétences s'effectue dans le cadre d'entretiens annuels d'évaluation préparés sur un outil dématérialisé (module Poplee de la suite Lucca), et qui donnent lieu, en fonction de la réalisation des objectifs, au versement de primes variables.

Par ailleurs, conformément à la loi n°2104-288 du 5 mars 2014, la fédération organise des entretiens professionnels tous les deux ans depuis 2022. Obligatoire pour tous les employeurs de plus de 50 salariés, ces entretiens ont pour finalité de suivre les salariés dans leurs perspectives d'évolutions professionnelles (qualifications, changement de poste, promotion, ...) et d'identifier leurs besoins en formation. Les premiers entretiens bilan auront lieu au bout de six ans, soit en 2026, et, au cours de cette période les collaborateurs devront avoir bénéficié de deux des trois mesures suivantes : suivi d'une action de formation au moins, acquisition d'éléments de certification, progression salariale ou professionnelle. Toutefois, d'après le DAF-DRH, les perspectives d'évolution sont limitées en raison de la taille de la structure et de la spécificité des métiers.

La fédération consacre un budget annuel compris entre 8 500 € à 15 000 € à la formation professionnelle continue de ses salariés, avec un nombre significatif d'actions de formation proposées tous les ans. Il est à noter que la fédération mène une politique active dans le domaine de la formation de doctorants, sur des travaux de recherche en lien avec le cyclisme. Actuellement, un doctorant bénéficiaire d'une convention CIFRE (convention industrielle de formation par la recherche), conclue entre la fédération et l'INSEP, a été recruté dans le cadre d'un CDD en avril 2022 pour la durée de la thèse, soit 3 ans, en application des articles L.1242-3, D.1242-3, et D.1242-6 et du Code du travail. Pour cela, la fédération perçoit une subvention d'un montant de 14 k€ par an versée par l'ANRT (association nationale de la recherche et de la technologie).

---

<sup>57</sup> Réservé à l'organisation de compétitions ou manifestations sportives nationales ou internationales, avec une durée qui correspond au temps de préparation, de déroulé et/ ou de clôture de la compétition ou manifestation sportive. Durant la tenue de la compétition ou de la manifestation organisée, la durée du travail effectif pour ce type de contrat peut être portée à 60 heures par semaine, dans la limite de 3 semaines consécutives, une durée dérogatoire à la durée maximale hebdomadaire du travail (48 heures par semaine, et 44 heures par semaine en moyenne sur une période de 12 semaines consécutives).

<sup>58</sup> Le franchissement de seuil doit avoir lieu entre 12 mois consécutifs.

### 3.3 La politique salariale

#### 3.3.1 La masse salariale

**Tableau n° 10 : Masse salariale entre 2018 et 2023**

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	Var 18-23	Var 18-23 (%)
Charges de personnel (1)	3 650 096,18	3 771 167,45	3 402 749,17	3 921 131,74	4 752 613,63	4 973 006,15	1 322 909,97	36,24%
Charges d'exploitation (2)	17 916 991,38	19 298 335,50	14 683 974,50	18 079 772,50	24 190 271,90	23 782 960,50	5 865 969,12	32,74%
(1)/(2)	20,4%	19,5%	23,2%	21,7%	19,6%	20,9%		

*Document Cour des comptes d'après les données comptables de la fédération*

La masse salariale s'élève à 4 973 k€ au cours de l'exercice 2023, en croissance de 36% au cours de la période sous revue. Hors crise sanitaire, la masse salariale représente un montant constant des charges d'exploitation (environ 20%). Les trois plus hauts salaires s'élèvent au total à 206,9 k€ en 2018 et 246,9 k€ en 2023.

L'augmentation moins importante de la masse salariale que des effectifs est correctement justifiée par le DRH et n'appelle pas de remarques particulières<sup>59</sup>.

L'accroissement des dépenses de personnel de la fédération sur la période (+ 1 322,9 k€) est imputable principalement à la DTN, en accompagnement de son développement (+ 1 047,7 k€ pour la DTN), et dans une moindre mesure au département des organisations et des opérations (+ 852,3 k€), une variation en partie compensée par une diminution de 322 k€ des charges de personnel des fonctions support et par d'autres diminutions de charges. L'analyse du budget réalisé (annexe N° 2) fait apparaître le poids croissant de la DTN, qui représente 31,5% des dépenses de personnel de la fédération en 2018, et 44,5% en 2023<sup>60</sup>.

La fédération n'a pas défini de grille de salaires, ce qui n'empêche pas le DAF-DRH de réfléchir sur une cohérence catégorielle assise sur les niveaux de responsabilité, avec un salaire plafond par métier, dans un but à la fois de clarté et de motivation. Les augmentations individuelles de salaires s'inscrivent dans une politique de modération salariale. Dans un contexte d'inflation, tout en restant prudente, la fédération a donné priorité aux petits salaires qui ont bénéficié de trois révisions de la grille conventionnelle en 2023.

Il est à noter que la masse salariale de la fédération inclut les vacances versées aux juges et arbitres, en application d'une tarification fédérale. Pour l'exercice clos au 31/10/2023, celles-

<sup>59</sup> Recours à des emplois en alternance, départ de salariés avec une forte ancienneté, versements d'indemnités de licenciement en 2018.

<sup>60</sup> Les frais de personnel de la DTN sont composés des indemnités fédérales versées aux CTS pour 474 k€ en 2023, et de la rémunération du personnel salarié pour 1 316 k€ (agents administratifs, mécaniciens, chargés de mission, gestionnaires des stocks, managers, coordinateurs, chefs de projets, entraîneurs, logisticiens, préparateurs physiques, etc.), la rémunération du personnel médical (319,3 k€), et la rémunération du personnel de l'INF (105 k€).

ci s'élèvent à 162,5 k€. En fonction de leur montant, ces vacances peuvent donner lieu au paiement de cotisations sociales.

L'enveloppe allouée aux compléments indemnitaires fédéraux des cadres d'État augmente très fortement, passant de 217,3 k€ en 2018 à 474,1 k€ en 2023. Rappelons que les indemnités de sujétion ne sont en effet plus versées par l'État mais par les fédérations sportives depuis 2016. Le barème d'indemnisation, qui est fonction de la nature de la mission et du niveau de responsabilité, annexé à la convention cadre passée avec le ministère des sports, date de 2019 et aucune mise à jour n'a été établie depuis<sup>61</sup>. Il serait souhaitable que les nouvelles grilles soient co-signées entre la fédération et l'ANS, à l'image de ce qui se faisait jusqu'en 2019 entre la fédération et la direction des sports.

La fédération applique aujourd'hui une grille d'indemnisation fédérale. Cette nouvelle grille desserrée et revalorisée comprend 10 niveaux d'indemnisation au lieu de 8, et tient compte de la mise en place du plan Coach 2024 par l'ANS dans le cadre de son programme Ambition Bleue, qui a fait passer le complément indemnitaire à 1 500 € pour certains. Le recrutement d'un directeur du programme olympique bénéficiant d'une très forte indemnité « hors grille » contribue également au relèvement global de l'enveloppe. L'indemnité moyenne versée aux CTS passe donc de 5 300 €/an en 2018 à 10 088 €/an, ou à 9 235 €/an si l'on ne prend pas en compte le directeur du programme olympique.

Pendant la crise sanitaire, les salariés en activité partielle ont bénéficié du maintien de salaire à hauteur de 90%, c'est-à-dire de l'indemnité légale<sup>62</sup> cumulée à une indemnité complémentaire à la discrétion de l'employeur. En contrepartie, la fédération a obtenu en 2020 une allocation d'activité partielle<sup>63</sup> correspondant aux heures non travaillées à hauteur de 163,4 k€ en 2020, et 59,4 k€ en 2021. Un complément de rémunération a pu être également versé par l'organisme de prévoyance AG2R la Mondiale aux salariés dont la rémunération n'excédait pas 2 000 € nets par mois. Enfin, la fédération a bénéficié d'exonérations de cotisations sociales pour 217,7 k€ en 2020 et 305,4 k€ en 2021.

Les primes versées aux collaborateurs sont variées et résultent souvent de l'usage ou d'un accord d'entreprise reprenant lui-même un historique dont l'origine ne peut être datée : 13<sup>ème</sup> mois, prime de transport<sup>64</sup>, prime de grand déplacement<sup>65</sup>, prime d'objectif<sup>66</sup>, prime d'astreinte<sup>67</sup>. La prime JO a été distribuée aux membres de la DTN (les mécaniciens et les CTS) en récompense de leur participation aux JO de Tokyo avec un financement assuré par le « Plan de performance olympique » de l'ANS. La prime d'ancienneté est attribuée en application des

---

<sup>61</sup> Il est à noter que cette grille prévoit d'étendre les compléments indemnitaires aux CTS affectés à une mission régionale à partir de 2019, et pas seulement aux CTS affectés à une mission nationale.

<sup>62</sup> Indemnité égale à 70 % du salaire brut par heure chômée.

<sup>63</sup> Dispositif d'activité partielle appelé aussi *chômage partiel* ou *chômage technique* : l'allocation d'activité partielle versée par l'État varie en fonction du secteur d'activité dont dépend l'organisme. L'employeur peut percevoir l'allocation d'activité partielle dans la limite d'un plafond de 1 000 heures par an et par salarié.

<sup>64</sup> Usage - 200 euros versés en février *au prorata temporis* du temps de présence pendant l'année.

<sup>65</sup> Usage - Accordée aux salariés non cadres en compensation d'un désagrément : 35 € par nuit passée hors de chez lui en mission, en semaine, 110 € le samedi, 125€ le dimanche (accord d'entreprise sur l'organisation du temps de travail).

<sup>66</sup> Usage-Suite aux entretiens d'évaluation, une prime d'un montant maximal de 1 000 euros est attribuée aux collaborateurs, avec une part individuelle et une part collective (présenté en CSE en 2018).

<sup>67</sup> Usage - Prime tombée en désuétude (accord d'entreprise sur l'organisation du temps de travail).

conventions collectives du sport, et de la convention collective de la métallurgie également dans certains cas.

En dehors de ces cas, plusieurs primes ont été attribuées par une décision de l'employeur : primes exceptionnelles<sup>68</sup>, primes de partage de la valeur<sup>69</sup>, et primes annuelles pour les CTS en plus du complément fédéral. Ces primes ont été accordées suite à une décision du conseil fédéral<sup>70</sup>, ou bien suite à une proposition d'un manager suivie d'un accord du président, en vertu de son pouvoir de décision.

Le total des primes distribuées varie entre 350 k€ et 450 k€ entre 2018 et 2023.

**Tableau n° 11 : Primes versées entre 2018 et 2023 (en €)**

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
<b>Primes s'imposant à l'employeur</b>						
Primes d'ancienneté	35 790	32 618	24 405	19 847	18 576	18 625
Primes de 13ème mois	165 571	164 827	166 347	165 224	191 969	207 775
Primes de transport	6 958	6 333	8 013	8 033	8 117	8 185
Primes de déplacement	85 902	37 256	12 163	23 475	37 564	24 115
Primes d'astreinte		2 255	490	35		
Primes ANS JO Tokyo (salariés)			10 400	3 522		
Primes ANS JO (CTN)			80 600	9 650		
S/Total	294 221	243 288	302 418	229 786	256 226	258 700
<b>Primes à la discrétion de l'employeur</b>						
Primes d'objectif (*)	32 000	39 747	40 772	44 225	53 108	52 293
Primes de partage de valeur					59 279	25 670
Primes exceptionnelles diverses	4 522	2 635	18 601	8 792	16 200	16 636
Prime annuelle pour les CTS	57 550	64 900	97 850	82 000	37 000	39 500
S/Total	62 072	67 535	116 451	90 792	112 479	81 806
<b>TOTAL</b>	<b>356 293</b>	<b>310 823</b>	<b>418 868</b>	<b>320 578</b>	<b>368 705</b>	<b>340 506</b>

*Document Cour des comptes- d'après les réponses de la FFC au questionnaire.*

*(\*) Prime de 1 000 € maximum, composée d'une part individuelle et d'une part collective, calculée en fonction de la réalisation des objectifs.*

Les avantages sociaux et avantages en nature sont d'un niveau modéré : les salariés bénéficient d'une mutuelle d'entreprise, en conformité avec les obligations légales, ainsi que de tickets restaurant. Quatre directeurs disposent de véhicules de fonction qui donnent lieu à un enregistrement en avantage en nature.

Enfin, 79 lignes téléphoniques mobiles sont attribuées suivant des critères déterminés<sup>71</sup>. S'agissant de frais téléphoniques engagés par des salariés à des fins professionnelles, les

<sup>68</sup> Primes exceptionnelles pour les équipes DERS 2021 et 2022 pour organiser des Championnats du monde (Piste Roubaix, piste Nantes, etc.) et assurer l'entraînement des sportifs de haut niveau.

<sup>69</sup> 25 670 euros pour 60 collaborateurs en 2023 et 59 279 euros pour 66 collaborateurs en 2022.

<sup>70</sup> PV du bureau exécutif Fédéral du 06/10/2022 pour l'attribution d'une prime de partage de la valeur d'un montant de 1 000 € non reconductible et soumise à conditions d'attribution. Mesure de soutien au pouvoir d'achat, cette prime est exonérée de cotisations sociales et défiscalisée.

<sup>71</sup> 1) attribution d'un téléphone portable au président et aux directeurs de services par défaut ; 2) attribution uniquement sur demande du manager pour les salariés en CDI avec des déplacements fréquents ou besoins de communication par SMS (médical), et pour les cadres d'État en contrat permanent ; 3) attribution sur demande particulière du manager pour les CDD, alternants, service civique, etc.

remboursements n'appellent pas de remarques particulières. Des portables sont attribués systématiquement aux CTS. La première direction bénéficiaire de ces lignes est donc la DTN, viennent ensuite les directions DERS, et Communication. Parmi les élus, seul le président est doté d'un téléphone portable.

Sans attendre le franchissement du seuil de 50 ETP en 2020, des moyens élargis ont été attribués au CSE dès 2018<sup>72</sup> : une subvention de fonctionnement de 0,20 % de la masse salariale brute, ainsi qu'une contribution pour son budget des activités sociales et culturelles, au taux de 0,56% jusqu'en 2021 puis 0,65 % depuis cette date (environ 14 k€ lors de l'exercice clos en 2023).

### 3.3.2 Des élus dirigeants rémunérés et défrayés

La FFC fait partie des 8 fédérations sportives recensées par la direction des sports rémunérant 2 à 3 de leurs élus<sup>73</sup>. Deux élus sont rémunérés, le président et le secrétaire général.

Le président perçoit une rémunération de 3 500 € bruts mensuels qui court depuis son élection en mars 2017, soit un montant annuel de 42 k€ par an, et le secrétaire général une rémunération de 1 500 € bruts mensuels depuis mars 2022, soit un montant annuel de 18 k€. Ces montants, inférieurs au montant moyen versé aux dirigeants rémunérés des fédérations sportives (48 k€), sont versés en contrepartie de leur investissement, et ont été fixés en cohérence avec l'étendue de leurs missions définies statutairement (art 19 des statuts-Attributions du Président) ou dans le règlement intérieur (art 13- Attributions du Président<sup>74</sup> et 20 Répartition des fonctions entre les membres du Bureau Exécutif ; missions du Secrétaire général).

D'un point de vue fiscal, l'article 261 du code général des impôts permet d'assurer sous certaines conditions une rémunération aux dirigeants d'associations sans remise en cause du caractère désintéressé de leur gestion<sup>75</sup>. Le caractère désintéressé de la gestion a un impact sur le régime fiscal des associations.

Les conditions de mise en place de ces rémunérations sont correctement remplies. Il a été vérifié que les modalités de délibération du conseil fédéral sont conformes à la réglementation<sup>76</sup>, ainsi que les conditions de respect du plafond réglementaire de ces rémunérations<sup>77</sup>.

<sup>72</sup> PV CSE du 13/06/2018.

<sup>73</sup> [Mutualiser, renouveler et légitimer pour affûter l'esprit d'équipe des fédérations sportives \(senat.fr\)](#)

<sup>74</sup> Adopté le 27 février 2022

<sup>75</sup> L'art 261-7-1<sup>o</sup>- du CGI, dans sa version en vigueur entre le 29/01/2017 au 05/05/2017, comme dans ses versions ultérieures, précise que : « (...) un tel organisme peut verser des rémunérations dans le cadre de la présente disposition uniquement si ses statuts le prévoient explicitement et si une décision de son organe délibérant l'a expressément décidé à la majorité des deux tiers de ses membres (...). ».

<sup>76</sup> Plus précisément, dans le cas de la FFC, l'art 29 des statuts précisent que « Sur proposition du Bureau Exécutif, le Conseil Fédéral décide du principe de cette indemnisation, de son montant et de ses bénéficiaires ». Pour le président, délibération du conseil fédéral du 03/04/2017, suivie d'un vote électronique le 13/02/2017 avec majorité aux 2/3 ; pour le secrétaire général, approbation à l'unanimité du conseil fédéral des 21 et 22 janvier 2022.

<sup>77</sup> D'après l'art 261 du CGI précité, « le montant de toutes les rémunérations versées à chaque dirigeant au titre de la présente disposition ne peut en aucun cas excéder trois fois le montant du plafond visé à l'article L. 241-3 du code de la sécurité sociale (...) ».

D'un point de vue social, il convient de distinguer les dispositions relevant du code du travail de celles relevant du code de la sécurité sociale. Les deux élus rémunérés sont reliés à la fédération par un mandat électif et n'ont pas de contrat de travail. Ils ne sont pas dans une situation de subordination et ne peuvent pas prétendre aux dispositions du droit du travail (par exemple il n'y aura pas de licenciement à l'issue de leur mandat). En revanche, ces deux élus ont un statut d'assimilé salarié<sup>78</sup> au sens du code de la sécurité sociale et l'ensemble des dispositions relatives aux « salariés et assimilés salariés » doivent donc leur être appliqués. Ainsi, affiliés aux régimes sociaux de l'assurance maladie et de l'assurance retraite, ils bénéficient d'une couverture sociale. Il a été vérifié à partir des journaux de paie que la rémunération de ces deux élus est bien déclarée et soumise à cotisations sociales.

A ces rémunérations s'ajoute le coût de prise en charge des frais de déplacement. Le président bénéficie d'un véhicule de marque Skoda mis à sa disposition, et se fait rembourser les frais d'essence, de parking et de péage (environ 7 k€ en 2023). Le Secrétaire général utilise son véhicule personnel et se fait rembourser des indemnités kilométriques, des frais de parking et de péage (environ 10 k€ en 2023), depuis son domicile personnel situé en province. Il convient que ces règles de remboursement fassent l'objet d'une décision de l'organe délibérant, ainsi qu'il sera vu dans la partie sur les notes de frais.

---

### **CONCLUSION INTERMÉDIAIRE**

---

*Compte tenu de ses ambitions et de l'étendue de son champ d'action, la fédération française de cyclisme a procédé depuis 2018 à des recrutements pour accompagner son développement et structurer son organisation, en CDI et encore davantage en CDD, conduisant à une augmentation d'environ 50% de ses effectifs et de 36% de sa masse salariale. Ces moyens supplémentaires lui permettent d'augmenter l'offre de services auprès d'un public élargi, de chercher de nouveaux licenciés, et de pouvoir prétendre à l'organisation d'événements sportifs d'envergure. Ces recrutements ont également eu pour but de renforcer la DTN, tant dans ses missions de promotion du sport pour tous que dans son soutien au haut niveau. Toutefois, la fragilité de sa situation financière telle que décrite ci-après doit conduire la fédération à une grande prudence sur l'évolution future de sa masse salariale.*

---



---

<sup>78</sup> [Les dirigeants assimilés salariés - Urssaf.fr](http://Urssaf.fr)

## 4 LA GESTION FINANCIERE ET COMPTABLE

### 4.1 Les règles applicables et l'organisation générale

#### 4.1.1 L'organisation comptable et la tenue de la comptabilité

La direction comptable et financière est composée de six salariés, un directeur administratif et financier (DAF) cumulant ses fonctions avec celles de directeur des ressources humaines (DRH), un responsable comptable et trois comptables. Les missions assurées englobent la tenue de la comptabilité jusqu'à la production des états financiers annuels, élaborés à l'aide du logiciel CEGID, les déclarations fiscales, l'élaboration du budget, la révision de la tarification.

Un plan comptable d'entreprise a été élaboré. Une comptabilité analytique a été définie, tant pour les besoins de gestion budgétaire que pour les besoins des déclarations fiscales. Une sectorisation a été effectuée entre les activités commerciales et les activités associatives. Le secteur commercial (organisations des coupes et championnats, billetterie, activités de partenariats et marketing, ventes de stages et séjours, vente du magazine France cyclisme) est soumis aux différents impôts, taxe sur la valeur ajoutée (TVA), impôts sur les sociétés (IS)<sup>79</sup>, cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises (CVAE), cotisation foncière des entreprises (CFE). Aux charges directes (frais de communication, dépenses de marketing, et recherche de partenariats), se rajoutent des frais de structure affectés au secteur lucratif en fonction d'une clé de répartition<sup>80</sup>. Les activités commerciales sont structurellement déficitaires, la fédération ne paie pas d'IS et reporte d'une année sur l'autre ses déficits. Un contrôle fiscal a porté en 2019 sur le paiement de la TVA, et la fédération a été redressée à hauteur de 13 500 € après dégrèvement de près de la moitié du montant imposé<sup>81</sup>.

Alors que le règlement financier mentionne des situations comptables semestrielles, il apparaît que la fédération n'en établit plus. Établir une situation comptable semestrielle, aurait l'avantage de préparer et d'alléger les contrôles de fin d'année, de fournir une vision des comptes à mi-parcours et de conforter le pilotage budgétaire. La fédération fait valoir que ces situations intermédiaires ont été établies seulement dans le cadre du plan d'actions suite à la première procédure d'alerte lancée par le commissaire aux comptes en 2014, et que les rapprochements budgétaires réguliers étaient désormais suffisants pour assurer le suivi financier de la fédération. Il convient alors de mettre à jour le règlement financier sur ce point.

---

<sup>79</sup> 20 % sur l'ensemble des activités, à l'exception de la billetterie qui est soumise à la TVA au taux de 5,5 % (art. 278-0 bis J du CGI), et le journal France cyclisme soumis au taux de TVA à 2,10 %.

<sup>80</sup> Clé de répartition fondée sur les services utilisés (loyers, courrier, services informatiques, salaires des services support)

<sup>81</sup> Le principal concerne la TVA à 20% sur des acquisitions intracommunautaires de biens affectés au secteur associatif. Au titre des majorations et amendes, le redressement a porté sur un défaut de déclarations d'acquisitions intracommunautaires de biens destinés au secteur commercial. Il s'agissait d'un échange de marchandises (matériel, bonneterie, vélos, etc.) rémunérées par l'attribution de droits marketing, dans le cadre de contrats de partenariats. Une pénalité de 5% a été appliquée sur la TVA ayant fait un l'objet de ce défaut d'auto-liquidation.

Par ailleurs, **la présentation des comptes annuels n'est pas conforme à la réglementation qui s'impose aux associations, ce qui constitue une irrégularité.** La réglementation comptable applicable est le règlement ANC n°2018-06 du 5 décembre 2018 relatif aux comptes annuels des personnes morales de droit privé à but non lucratif, applicable aux exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2020. Auparavant, le règlement CRC n° 99-01 du 16 février 1999 était appliqué jusqu'à l'exercice 2019 inclus.

Sans avoir mis en place ni le plan comptable associatif jusqu'aux exercices clos au 31/10/2019, ni le plan comptable des organismes à but non lucratifs, à partir de l'exercice suivant, la fédération n'a pas suivi les évolutions règlementaires qui s'imposent à elle.

Parmi les modifications apportées par le nouveau règlement, trois sujets peuvent concerner la FFC : la présentation des comptes<sup>82</sup>, les contributions en nature et la valorisation du bénévolat<sup>83</sup>, et l'enregistrement des subventions non consommées au bilan en « fonds dédiés ».

#### La présentation des comptes

Le bilan et le compte de résultat de la fédération sont établis à tort à partir des formulaires N°2050 à 2053 de sa liasse fiscale, documents complétés par la fédération pour les besoins de sa déclaration d'IS<sup>84</sup>. Ce formulaire unique conçu pour les sociétés commerciales et utilisé par les associations pour la déclaration de leur IS est inadapté pour la présentation de leurs comptes.

Il convient donc pour la FFC de s'appuyer sur les nouveaux modèles de bilan, de compte de résultats et d'annexe qui figurent dans le livre IV du règlement n° 2018-06 de l'ANC, et des indications fournies par le règlement.

Au bilan, s'agissant d'une association et non d'une société, le terme de « fonds propres » doit être substitué aux termes de « capitaux propres » et de « capital social ». Les fonds propres doivent être répartis entre les fonds propres sans droit de reprise ou les fonds propres avec droits de reprise, et leur variation figurer dans un tableau normé en annexe. Le cas échéant, des « réserves pour projet de l'entité » doivent figurer au passif (ainsi 0,9 M€ figurent dans une seule ligne « autres réserves » au 31/10/2023, sans autres précisions).

Le compte de résultats doit être présenté selon les dispositions du plan comptable général sauf en ce qui concernent les opérations spécifiques suivantes : présentation des produits d'exploitation (cotisations, produits de tiers financeurs) ; reports et utilisation des fonds dédiés ; contributions volontaires en nature et charges des contributions volontaires en nature (cf. annexe N° 3).

---

<sup>82</sup> De nouveaux modèles de bilan, de compte de résultat et d'annexe figurent dans le livre IV du règlement no 2018-06 de l'ANC. Le règlement fixe ainsi des règles d'établissement et de présentation : (1) bilan et compte de résultat : tableaux normés ; (2) bilan, compte de résultat et annexe : subdivisions possibles (si détails souhaités), mais la structure est à respecter ; (3) les rubriques sans montant sur N et N-1 peuvent être enlevées ; (4) annexe : plusieurs tableaux sont modélisés, dont la forme est à respecter.

<sup>83</sup> Source : FR Francis Lefebvre 3/19 : en cas de comptabilisation des contributions volontaires, l'annexe devra comprendre (1) la nature de ces contributions ; (2) les modalités mises en œuvre pour les recenser et les quantifier ; (3) les méthodes de valorisation retenues.

<sup>84</sup> Les organismes à but non lucratif soumis à IS en raison d'activités lucratives sont tenus d'utiliser le formulaire N°2065 SD, ainsi que les annexes 2050 à 2059G lorsqu'ils sont au régime du réel normal.

Le contenu de l'annexe aux comptes annuels doit de même être établi conformément aux dispositions de la section 3 du chapitre III du livre VIII du règlement ANC n°2014-03 relatif au PCG sous réserve des dispositions particulières aux personnes morales de droit privé à but non lucratif<sup>85</sup>. Actuellement, les informations communiquées en annexe sont incomplètes et insuffisantes. L'annexe doit être introduite avec un article comprenant une description de l'objet social, des missions sociales et des moyens mis en œuvre. La réglementation comptable applicable doit figurer explicitement en annexe, dans une partie qui pourrait être intitulée « principes, règles et méthodes comptables »<sup>86</sup>.

De plus, ces informations sont présentées dans l'annexe de de façon désordonnée, et ne suivent pas l'ordre indiqué dans le règlement. Une table des matières de l'annexe serait appréciée et apporterait une assurance à la fédération que l'annexe est correctement présentée. Pour rappel, l'art.811-6 du règlement N°2022606 du 04/11/2022 de l'ANC précise que les informations financières sont présentées dans l'annexe dans l'ordre selon lequel les postes auxquels elles se rapportent sont présentés dans le bilan et le compte de résultats.

#### Les contributions volontaires en nature et la valorisation du bénévolat<sup>87</sup>

L'art.431-10 du règlement n° 2018-06 de l'ANC précise que l'entité fournit des informations sur les contributions volontaires en nature dont elle bénéficie, que ces contributions fassent l'objet d'un enregistrement comptable ou pas. Si l'entité décide de ne pas les comptabiliser, elle donne une information sur la nature et l'importance de ces contributions, et dans le cas contraire, elle doit préciser dans l'annexe les modalités de recensement, de quantification et de valorisation de ces contributions.

Il convient donc pour la FFC de mettre en place un dispositif d'identification des concours bénévoles : bénévoles mobilisés dans les instances dirigeantes (les élus), bénévoles mobilisés pour des tâches ponctuelles.

#### Les fonds dédiés

L'art. 132-1 du règlement n° 2018-06 précise que la partie des ressources dédiée par des tiers financeurs à des projets définis qui, à la clôture de l'exercice, n'a pu être utilisée conformément à l'engagement pris à leur égard est comptabilisée au compte de passif « Fonds dédiés » avec pour contrepartie une charge comptabilisée dans le compte « Reports en fonds dédiés ». La fédération n'est pas en conformité avec la réglementation comptable sur ce point. Ce point sera abordé dans la partie relative à l'analyse financière.

**Recommandation n° 3.(FFC) : Se mettre en conformité sans délai avec la réglementation sur la nomenclature et la présentation des comptes.**

<sup>85</sup> Art 431-1 du Titre III du règlement n°2018-06 de l'ANC.

<sup>86</sup> Règlement n°2018-06 du 5 décembre 2018 relatif aux comptes annuels des personnes morales de droit privé à but non lucratif n°2018-06 du 5 décembre 2018, et, à défaut d'autres dispositions spécifiques, règlement ANC 2014-03 relatif au plan comptable général (PCG).

<sup>87</sup> Source : FR Francis Lefebvre 3/19 : en cas de comptabilisation des contributions volontaires, l'annexe devra comprendre (1) la nature de ces contributions ; (2) les modalités mises en œuvre pour les recenser et les quantifier ; (3) les méthodes de valorisation retenues.

#### 4.1.2 La certification des comptes et la procédure d'alerte

La FFC est une association subventionnée annuellement pour plus de 153 k€ et est soumise à ce titre à une obligation de publication de ses comptes annuels et de certification de ses comptes par le commissaire aux comptes en application des articles L 612-2 et D 612-5 du code de commerce. Les comptes sont arrêtés au 31/10/N et font l'objet d'une certification sans réserve par un commissaire aux comptes au cours de la période sous revue. Les rapports financiers et les documents présentés à l'assemblée générale ne font pas non plus l'objet d'observations du commissaire aux comptes. Le commissaire aux comptes a porté une appréciation sur l'absence d'anomalies significatives avec une assurance raisonnable, ce qui correspond à un niveau élevé d'assurance.

En raison des difficultés financières que connaissaient alors la fédération, la procédure d'alerte a été déclenchée par le commissaire aux comptes à l'issue de l'examen des comptes de l'exercice clos le 31/10/2017<sup>88</sup>. Suite aux réponses apportées par le président de la fédération sur les mesures prises pour apurer la gestion et rétablir les comptes, la procédure est restée en phase 1 et a été clôturée un an plus tard, ainsi qu'il a été annoncé lors du conseil fédéral du 26/01/2019<sup>89</sup>.

Pour rappel, « le commissaire aux comptes doit déclencher la procédure d'alerte lorsqu'il relève des faits de nature à compromettre la continuité de l'exploitation ». Ceux-ci sont ceux qui « concernent la situation financière et l'exploitation de l'entreprise et sont constitutifs d'événements de nature objective susceptibles d'affecter la poursuite de l'activité dans un avenir prévisible »<sup>90</sup>. La mise en œuvre de la procédure d'alerte est évoquée en Assemblée générale (AG 25/08/2018 et AG du 01/03/2020). Son utilité et son importance sont expliquées avec pédagogie par le trésorier ainsi que par le commissaire aux comptes. Les participants à l'Assemblée générale ont été informés sur l'insuffisance de fonds propres et les tensions sur la trésorerie.

Toutefois, aucune information financière n'apparaît dans l'annexe aux comptes annuels, ni dans le rapport du commissaire aux comptes. Compte tenu de l'importance de la procédure, il aurait été utile d'inclure une information à destination des parties prenantes. Les normes professionnelles prévoient par ailleurs que le commissaire aux comptes inclut dans son rapport une partie distincte, intitulée « Incertitude significative liée à la continuité d'exploitation ». Placée avant la justification de ses appréciations, il attire dans cette partie l'attention de l'utilisateur des comptes sur l'information fournie dans l'annexe au titre de cette incertitude significative<sup>91</sup>. En cas d'absence ou d'insuffisance d'informations en annexe, le commissaire aux comptes doit certifier les comptes avec réserve. Il s'agit d'un manque de rigueur dans la rédaction des annexes par la fédération, et d'un déficit d'informations dans le rapport du commissaire aux comptes.

---

<sup>88</sup> PV de l'AG du 25/02/2018 : « compte tenu de la situation financière de la Fédération, nous avons réactivé la procédure d'alerte (...) Elle consistera, par nos services, à s'assurer que la situation financière et économique de la Fédération s'améliorera. On aura un contrôle plus régulier de la fédération (...) ».

<sup>89</sup> PV du conseil fédéral des 25 et 26/01/2019, sur les comptes 2018 : « la procédure d'alerte est suspendue d'un point de vue juridique ». Le commissaire aux comptes annonce avoir reçu un suivi mensuel régulier des comptes de la FFC dans le cadre de la procédure d'alerte et constaté un retour vers une bonne tendance.

<sup>90</sup> Mémento pratique Francis Lefebvre Audit et commissariat aux comptes 2022-2023, N°62435.

<sup>91</sup> Mémento pratique Francis Lefebvre Audit et commissariat aux comptes, 2022-23, N°62705, première situation possible.

### 4.1.3 Le règlement financier, le suivi financier des comités régionaux et départementaux, et les achats

Le règlement financier actuel a été adopté par le conseil fédéral des 26 et 27 janvier 2017 et par l'AG du 25 février 2018. Composé de neuf chapitres<sup>92</sup>, cette dernière mise à jour a porté essentiellement sur la gestion des stocks (calendrier et procédure) et sur l'engagement de la dépense (le formalisme que doivent suivre les achats non anticipés et non-inscrits au budget). Concernant les procédures, le règlement financier inclut une procédure relative à la validation et au règlement des notes de frais, une procédure d'élaboration du budget ainsi qu'une procédure d'engagement de la dépense.

**Le règlement financier aurait besoin d'être à nouveau actualisé**, compte tenu des évolutions apportées dans la gestion depuis 2018, en particulièrement la tenue de la comptabilité. Concernant les procédures comptables plus particulièrement, il serait utile de les rassembler dans un manuel de procédures à la disposition des membres du service, notamment pour tous les process spécifiques à la fédération. En effet, compte tenu de la petite taille du service financier et de son organisation, de la répartition des tâches et du savoir-faire particulier de chacun, il serait utile de conserver par écrit ce savoir-faire.

**La partie consacrée au contrôle interne est insuffisante.** Dans cette partie sont rappelés l'existence et le rôle des organes internes de la fédération (commission des finances, bureau exécutif, conseil fédéral, assemblée générale). La commission des finances en particulier a un rôle consultatif, émet des avis, examine les projets d'investissement ou d'achat. Elle apporte une aide à la décision, loin de ce qui est attendu d'un organe de contrôle interne, d'autant plus que le président, membre de droit de la commission, ne pourrait être à la fois ordonnateur et contrôleur de ses propres actes de gestion.

Un dispositif de contrôle interne repose en réalité sur une analyse des risques, répond à des objectifs qu'il convient d'identifier, comporte un ensemble structuré de procédures, et prévoit un plan d'audit s'appuyant sur des tests à effectuer dans chacun des processus afin de maîtriser les risques identifiés. Il serait utile d'engager une réflexion sur les risques majeurs auxquels la fédération est confrontée, et de prévoir un calendrier d'élaboration de ces procédures. Des contrôles de second niveau devront dans un second temps être effectués et donner lieu à des synthèses et des plans d'actions à destination de la direction de la fédération.

Par ailleurs, **les procédures de suivi des organes déconcentrés et leur mise en œuvre doivent être améliorées.** Il apparaît que la communication des comptes annuels certifiés des comités départementaux et régionaux prévus au règlement financier, ainsi que les PV des assemblées générales et leur rapport moral n'est pas systématique. Le suivi concerne uniquement des structures identifiées comme étant potentiellement à risque. De plus, ces documents financiers ne font pas l'objet d'une analyse financière rigoureuse, ni de comptes-rendus d'analyse.

Compte tenu des difficultés financières déjà traversées par plusieurs comités régionaux, allant jusqu'au redressement financier ou liquidation de certains comités, et des impayés sur les licences, et compte tenu d'une façon générale, des transferts financiers importants à destination de ses structures déconcentrées, il est important que la fédération renforce son contrôle sur ses

---

<sup>92</sup> Organisation comptable, gestion budgétaire, gestion du matériel et des stocks, gestion de la trésorerie, gestion des produits, gestion des charges, contrôles.

organes déconcentrés. Les comptes doivent être systématiquement transmis, et des outils robustes de suivi financier doivent être mis en place, permettant un diagnostic précis de la situation financière des comités régionaux.

**Recommandation n° 4.(FFC) : Compléter le règlement financier et les procédures mises en place afin de renforcer le contrôle interne et d'améliorer le suivi de l'activité et de la situation financière des comités régionaux.**

**Concernant les achats**, il est nécessaire de conserver le double des devis, la documentation des dossiers relatifs aux achats n'est pas toujours suffisante. Il serait également nécessaire de définir un seuil qui déclenche les mises en concurrence. Les seuils fixés dans le règlement financier se réfèrent uniquement aux autorisations d'engagement et aux signatures<sup>93</sup>. Pour l'Agence française anticorruption, « *même en l'absence de jurisprudence claire sur le sujet, il est fortement recommandé (...) aux fédérations de se positionner comme pouvoir adjudicateur et de se soumettre aux règles de la commande publique* »<sup>94</sup>.

**Il serait donc souhaitable que la FFC formalise des règles de mise en concurrence et des procédures en se référant au code de la commande publique et que le règlement financier intègre les grands principes de la commande publique (liberté d'accès à la commande publique, égalité de traitement des candidats, transparence des procédures).**

#### 4.1.4 Le suivi des remboursements de frais

Les frais de déplacement représentant un montant significatif des dépenses de la fédération (3,7 M€ en 2023, soit 15,8 % des charges d'exploitation), la fédération a choisi de dématérialiser la gestion de ses notes de frais avec l'installation de l'application CAPTIO, pour un abonnement annuel de 11,5 k€ par an environ. La majorité des collaborateurs utilisent une carte affaire à débit différé sur leur compte personnel. Seuls cinq directeurs ou élus disposent d'une carte bleue de la fédération.

La demande de remboursement doit faire l'objet d'une validation avant de parvenir à la comptable chargée d'un contrôle *ex-post*. Les utilisateurs ont un profil de comptes et dématérialisent les pièces jointes. Après lancement d'un workflow de validation, le fichier des notes de frais est exporté vers le logiciel comptable. Un contrôle de conformité est effectué par la comptable, qui interroge les intéressés et peut enregistrer des commentaires ou questions dans l'outil. Un travail de sensibilisation a été fait par le DAF-DRH afin que les demandes de remboursements ne soient pas utilisées pour des achats de petit matériel, à la place de la procédure d'engagement. Une procédure sommaire ainsi qu'un barème de remboursement unique applicable à tous les collaborateurs (cadres techniques, salariés, élus, arbitres, vacataires) a été transmise par mail.

Ce logiciel a permis d'alléger le traitement administratif des demandes de remboursement, de renforcer l'application des barèmes (plafonnement des remboursements), et

---

<sup>93</sup> Règles d'engagement de la dépense : autorisation de signature jusqu'à 4000 € pour le DAF, 8000 € pour le trésorier, au-delà de 8000 € par le président.

<sup>94</sup> Guide sur la prévention des atteintes à la probité à destination des fédérations sportives, AFA, 2022.

de faciliter les contrôles. Il a obtenu l'adhésion des collaborateurs qui apprécient la simplicité d'utilisation et la rapidité des remboursements.

La revue d'un échantillon n'a pas révélé d'irrégularités majeures. Les rares dépassements constatés concernent des dépenses d'hébergement supérieures au plafond autorisé, qui ont fait l'objet d'une tolérance. Un déplacement a été effectué avec un véhicule de location pour transporter du matériel, ce qui a fait l'objet d'une demande de justification *ex post* par la comptable et le DAF-DRH. La DTN qui a des besoins particuliers en matière de transport de matériel ne passe pas systématiquement par l'agence Havas, ainsi qu'il a été constaté.

Une flotte de véhicules de services, fournis à travers un contrat de partenariat avec Skoda, sont à la disposition des cadres d'État et d'élus. La DTN dispose de véhicules utilitaires. Les remboursements de carburant, par notes de frais, s'élèvent à 210 k€ environ en 2023, tant pour l'utilisation de la flotte fédérale que pour les locations de véhicules<sup>95</sup>. Il n'existe pas de document particulier régissant la mise à disposition des véhicules de service.

Par ailleurs, il est d'usage de distinguer les salariés des autres catégories, en raison de règles spécifiques aux salariés (pour ceux-ci, la prise en charge des déplacements domicile/lieu de travail relève d'avantages en nature). Pour cela, deux directives différentes seraient nécessaires.

**En conclusion, il conviendrait de préciser la procédure qui est incomplète sur certains déplacements (étranger, utilisation des taxis), de clarifier l'utilisation du train/véhicule/avion pour les longues distances, et de réfléchir de façon optimale au transport de matériel. Il conviendrait également de préciser les règles de mise à disposition des véhicules de service, ainsi que les conditions et modalités d'usage, et de faire voter l'organe délibérant sur ce point. Enfin, il conviendrait de distinguer le cas des salariés des autres catégories, de revoir les barèmes qui n'ont pas été revus depuis plus de 10 ans, et de ne plus accepter ensuite de dérogation pour les frais d'hôtel.**

#### 4.1.5 La gestion budgétaire et financière

##### 4.1.5.1 La procédure budgétaire

La procédure d'élaboration du budget est rigoureuse et implique à la fois la direction administrative et financière et le trésorier de la fédération qui élabore la note de cadrage et participe aux différentes étapes de la construction du budget. Le projet final revu par le président de la fédération, le trésorier et le DAF, est présenté à la commission des finances, au bureau exécutif, puis est soumis à l'AG pour approbation lors de l'AG annuelle de février. Un second budget des investissements est présenté dans les mêmes instances et voté dans les mêmes conditions.

Le budget de la fédération est composé de cinq pavés distincts : services généraux et activités fédérales, DTN, organisation des événements et réglementation sportive

---

<sup>95</sup> L'article 7 du Règlement intérieur de la FFC, relatif aux indemnités de déplacement et de séjour, ne traite pas de ce sujet.

(DERS)<sup>96</sup>, autres activités commerciales (développement, boutique, stages et séjours), magasin « France cyclisme ». Le découpage répond également à des enjeux de fiscalisation, car les trois derniers pavés correspondent à des activités commerciales fiscalisées<sup>97</sup>.

Concernant budget de la DTN<sup>98</sup>, les dépenses dépassent structurellement des recettes, et le budget est voté en déficit (ainsi, les recettes s'élèvent à 6,2 M€ en 2023, et les dépenses à 9 M€). Les blocs « Plan de performance », qui représentent près de la moitié du budget de la DTN, ainsi que « Développement associatif », sont financés majoritairement par les subventions publiques en provenance du ministère des sports, de l'ANS et de collectivités locales. Le budget de la DTN inclut également celui de l'Institut national de formation (INF)<sup>99</sup>, avec un résultat clairement identifié. Les autres charges de la DTN, c'est-à-dire les frais de fonctionnement, les frais médicaux et les frais de personnel, sont couvertes mécaniquement par les autres ressources financières de la fédération, principalement les licences.

Le budget de la DERS couvre l'organisation des compétitions sportives<sup>100</sup>, avec autant de sous-budgets que d'événements, et couvre également la masse salariale nécessaire à la réglementation sportive. S'agissant du magazine papier France Cyclisme, en raison de la diminution constante du nombre d'abonnés, qui est passé de 10 000 en 2015 à 3 500 en 2022, le déficit atteint le montant de 100 k€ pour un budget de 200 k€ environ, et il a été décidé de stopper définitivement la publication du journal en 2024.

Un budget rectificatif est établi à mi-exercice afin d'intégrer les évolutions des hypothèses budgétaires (nombre de licenciés, subventions publiques, montant de la prime d'assurance, etc.) et suite à une nouvelle série de revues budgétaires. En fonction des années, des budgets rectificatifs additionnels ont pu être établis<sup>101</sup>. Construit sur un format analytique et intégrant des écritures comptables prévisionnelles (dotation aux provisions et amortissements, variations de stocks), le rapprochement final avec le résultat comptable de l'exercice s'effectue à partir du dernier budget rectificatif. Plusieurs mesures ont été prises afin

---

<sup>96</sup> Également intitulé « organisations et opérations assimilées »

<sup>97</sup> Précisions apportées par la FFC : « les droits d'engagements constituant un service rendu à nos membres au même titre que les licences et affiliations de clubs et ne figurent pas dans le champ concurrentiel. (...) Les droits d'organisation relatifs aux épreuves du calendrier fédéral / UCI géré dans l'outil métier CICLE Web sont exonérés de TVA. En revanche, les droits d'organisation facturés aux organisateurs dans le cadre des organisations de compétitions sont fléchés sur notre secteur commercial et sont fiscalisés ».

<sup>98</sup> Le budget de la DTN a fait l'objet d'une refonte et d'un redécoupage en 6 parties en 2020. Jusqu'en 2019, ce pavé était divisé en 4 parties. L'action 1 intitulée « développement territorial » jusqu'en 2019, puis « développement associatif » et l'action 2 intitulée « activités sportives » jusqu'en 2019, puis « plan de performance » sont financées par subventions publiques.

<sup>99</sup> L'Institut national de formation (INF), créé en 2017 délivre les diplômes d'État et des diplômes fédéraux d'animateur, entraîneur et éducateur. Les formations sont assurées par les comités régionaux ou par l'INF lui-même. Il dispose d'un compte en banque en propre. Labellisé CFA et certifié Qualiopi, il accompagne la stratégie et les projets de formation de la fédération, concernant notamment les passerelles entre formations fédérales et certifications professionnelles.

<sup>100</sup> Pour chaque disciplines, coupes de France, championnats de France, Trophées, championnat set coupes d'Europe, coupes du monde, autres épreuves.

<sup>101</sup> Trois budgets rectificatifs en 2021 et deux budgets rectificatifs en 2023. En 2021, la fédération a repris en urgence en 2021 l'organisation des championnats du Monde sur Piste, et un nouveau budget rectificatif a été voté.

d'améliorer le pilotage budgétaire de la fédération<sup>102</sup>. Les budgets initiaux de l'année N sont établis à partir des derniers budgets rectificatifs de l'année (N-1).

L'élaboration des budgets apparaît néanmoins délicate. En particulier, dans son rapport sur les comptes 2023, le trésorier constate une grande difficulté à anticiper dans le budget les éléments relatifs aux stocks (dépréciation et variations). D'après le DAF-DRH, il est difficile de modéliser. La lecture du budget montre en effet une grande complexité dans l'affectation des différents éléments de variation ou de dépréciation des stocks, qui répondent en partie à des enjeux de fiscalité. Par exemple, les entrées de stocks reçus dans le cadre de partenariat en nature figurent dans le pavé « autres activités » afin de récupérer la TVA sur les achats<sup>103</sup>, tandis que les sorties de stocks figurent dans le pavé « DTN » en raison de l'utilisation qu'ils en font. Le DAF-DRH réfléchit à mettre en place une vision consolidée du budget qui gagnerait en lecture et en simplicité. Au-delà des effets d'écritures de stockage et de déstockage, il semblerait qu'une meilleure prévision des besoins et des consommations pourrait être facteur d'une plus grande fiabilité du budget.

**Concernant le budget des investissements, aucune présentation de son exécution n'est donnée. Une telle présentation, accompagnée d'une analyse des écarts (sur les prix et les quantités) apporterait un complément utile d'information aux instances de direction de la fédération, notamment dans l'hypothèses de sous-investissements ou de surinvestissements par rapport aux prévisions.**

Enfin, compte tenu de l'importance de la masse salariale, une présentation spécifique du budget des dépenses de personnel serait utile, assortie d'une prévision d'effectifs en CDI et en CDD.

---

<sup>102</sup> Refonte totale du plan analytique, mise en place de reportings mensuels, mesures correctives en cours d'exercice, budgets mensuels et tableaux mensuels d'analyse des écarts constatés entre le budget et le réalisé.

<sup>103</sup> Refacturation de sponsoring avec de la TVA collectée, en contrepartie de livraisons de matériel (maillots, vélos) dans le cadre de contrats de partenariats.

4.1.5.2 L'élaboration des budgets et leur exécution

Tableau n° 12 : Budgets et rapprochements budgétaires entre 2018 et 2023

(en M€)	2018	2019	2020	2021	2022	2023
<b>Budget initial</b>						
Recettes	18,2	18,11	20,46	20,39	25,16	22,02
Dépenses	18,0	17,70	20,09	20,01	25,36	22,28
<b>Equilibre du budget</b>	<b>0,2</b>	<b>0,63</b>	<b>0,36</b>	<b>0,39</b>	<b>-0,20</b>	<b>-0,26</b>
<b>Dernier budget rectificatif</b>						
Recettes	18,2	20,9	16,5	21,1	25,7	23,1
Dépenses	18,0	20,2	16,5	21,0	25,9	23,4
<b>Equilibre du budget</b>	<b>0,2</b>	<b>0,6</b>	<b>-0,1</b>	<b>0,1</b>	<b>-0,2</b>	<b>-0,3</b>
<b>Réalisé</b>						
recettes (produits)	18,72	20,64	16,04	19,24	25,38	23,53
Dépenses (charges)	18,25	20,12	15,67	18,71	24,98	23,78
<b>Résultat comptable</b>	<b>0,47</b>	<b>0,52</b>	<b>0,37</b>	<b>0,53</b>	<b>0,40</b>	<b>-0,25</b>
<b>Ecart réalisé/dernier budget rectificatif</b>						
Ecart/recettes	0,49	- 0,21	- 0,44	- 1,83	- 0,33	0,39
en %	2,7%	-1,0%	-2,7%	-8,7%	-1,3%	1,7%
Ecart/dépenses	0,26	- 0,11	- 0,87	- 2,30	- 0,93	0,38
en %	1,4%	-0,5%	-5,3%	-11,0%	-3,6%	1,6%
Ecart/équilibre	0,23	- 0,11	0,43	0,47	0,60	0,01

*Document Cour des comptes à partir des données financières de la FFC*

- **Les budgets initiaux**

Les budgets initiaux sont votés en excédent jusqu'en 2021. L'objectif de la fédération de retrouver une situation financière assainie avait conduit les dirigeants à construire des budgets prudents, avec une volonté de maîtriser les dépenses et de garder une marge de sécurité en cas d'aléas. En revanche, les budgets sont votés en déficit en 2022 et 2023, dans l'optique de financer le développement des activités. Ainsi, après consolidation des fonds propres, qui franchissent la barre symbolique des 1M€, le budget 2022 est présenté comme un « budget de transition »<sup>104</sup>, marqué par l'organisation de trois championnats du monde, la préparation des JOP 2024, et une nouvelle stratégie de communication autour du projet fédéral « Tous en selle ! ». Les années 2023 et 2024 sont présentées comme deux années charnières avec la transformation du modèle fédéral et des projets de développement ambitieux (investissements immobiliers, création d'une filiale événementielle)<sup>105</sup>.

<sup>104</sup> Présentation du budget par le Trésorier général lors de l'AG du 27/02/2022.

<sup>105</sup> PV du BEF du 21/11/2023.

- **Analyse des différents budgets des dépenses et de leur évolution**

**Tableau n° 13 : Évolution des budgets des dépenses (d'après les derniers budgets rectificatifs)**

(en M€, au BR)	2018	2019	2020	2021	2022	2023	Var 23/18
<b>Budget des dépenses de la FFC</b>	<b>17,99</b>	<b>20,23</b>	<b>16,54</b>	<b>21,01</b>	<b>25,91</b>	<b>23,39</b>	<b>30,0%</b>
<i>Dont : "Vie associative"</i>	7,39	8,55	6,30	6,91	7,35	7,69	4,0%
<i>Dont : "DTN"</i>	5,72	6,27	5,73	7,51	8,26	9,08	58,7%
<i>Dont : "Organisations et autres"</i>	4,51	5,01	4,10	6,27	9,98	6,37	41,4%
<i>Dont : "France cyclisme"</i>	0,37	0,39	0,40	0,32	0,31	0,25	-33,1%

*Document Cour des comptes d'après les données financières de la FFC (réalisés)*

Les dépenses inscrites aux budgets rectificatifs définitifs sont en forte augmentation sur la période 2018-2023 (+30%), et s'élèvent à 23,3 M€ en 2023 (cf. tableau n°12). Entre 2018 et 2023, l'augmentation du budget des dépenses (+30%) est supérieure à celle des recettes (+26,9 M€).

Les augmentations les plus significatives sont celles du budget de la DTN (+58,7%) et celles du budget « Organisations et autres » (+41,4%). Le budget de la DTN devient en fin de période le premier budget de la fédération.

Pendant la période, les variations des dépenses exécutées s'expliquent par les principaux éléments suivants :

- Variation de +2,2 M€ entre 2018 et 2019 imputable pour +1,1 M€ au pavé « Vie associative », pour +0,6 M€ au pavé « DTN » et pour +0,5 M€ au pavé « organisations et autres ».

Cet accroissement des dépenses apparaît surtout lors de l'élaboration du budget rectificatif, qui augmente significativement par rapport au budget initial, tant en recettes (+2,7 M€) qu'en dépenses (+2,5 M€), avec une très forte augmentation des dépenses de « gestion courantes » du chapitre « services généraux et activités fédérales » (+1,5 M€), ainsi que des dépenses nécessaires à l'organisation des compétitions (+0,7 M€). Parmi les justifications avancées lors de la présentation et du vote du budget rectificatif, figurent la modernisation informatique et une embauche décidée en cours d'année. Ces dépenses supplémentaires sont en partie couvertes par la vente des locaux de Rosny qui génèrent une plus-value de 0,6 M€.

- Pour l'année 2020, la baisse des dépenses (-3,7 M€) au budget rectificatif s'inscrit dans un contexte de crise sanitaire, et de réduction des activités. En réalité, il était prévu une augmentation des dépenses de +2,35 M€ au budget initial.
- Le budget pour 2021 retrouve son niveau d'avant la crise sanitaire. Par rapport à 2019, la variation est de +0,8 M€, et de +4,5 M€ par rapport à 2020.
- En 2022, le budget progresse de +4,9 M€, essentiellement imputable au budget de la « Vie associative » (+0,5 M€), DTN (+0,8 M€), et « Organisations et autres » (3,7 M€), qui couvre les dépenses exceptionnelles liées à l'organisation des championnats du monde de cyclisme sur piste, VTT et BMX.

Le budget initial prévoit une part croissante du déficit du pavé « DTN », à hauteur de 0,5 M€, principalement dû au renforcement des moyens humains et à l'augmentation de la masse salariale de la DTN (0,3 M€). Les autres dépenses en hausse de la DTN sont couvertes par les subventions à recevoir<sup>106</sup>. Le poste « services généraux/vie fédérale » du budget « Vie associative » inclut une enveloppe non affectée de 0,2 M€ afin de financer des actions après accord du bureau exécutif.

Le budget rectificatif est en augmentation de 0,6 M€ seulement par rapport au budget initial, tant en recettes qu'en dépenses.

- En 2023, la diminution n'est que de -2,5 M€. Le budget « Organisations et autres » diminue de -3,6 M€, et revient à son niveau de 2021. Le budget de la « Vie associative » varie de +0,3 M€, et celui de la DTN de +0,8 M€.

Le budget initial de la « Vie associative » intègre une augmentation du coût des assurances, ainsi qu'une provision de 200 k€ pour soutenir l'acquisition de la licence par les jeunes. Le budget initial de la DTN intègre une augmentation des dépenses de personnel, afin de dégager plus de moyens pour cette direction, et détaille les actions du programme « Tous en selle »<sup>107</sup>.

Les deux budgets rectificatifs successifs de l'année 2023 portent le niveau de dépenses et des recettes à un niveau de +1,1 M€ par rapport au budget initial.

**Entre 2018 et 2023, l'augmentation des dépenses (+30%), supérieure à celle des recettes (+26,9%) est un élément de préoccupation. Les variations les plus significatives entre les budgets initiaux et les budgets rectificatifs se rapportent aux exercices 2019, 2020 et 2023. Le budget de la DTN devient le premier budget de la FFC, avec un déficit croissant financé sur les recettes en propre de la fédération.**

#### • L'exécution des budgets

À l'exception de l'exercice 2020/2021, les recettes et dépenses sont proches des prévisions des derniers budgets rectificatifs (écarts compris entre 0,1% et 5,3%). L'analyse détaillée de l'exécution de l'exercice 2023 montre cependant de grandes variations poste par poste, mais qui finissent par s'équilibrer. Pour 2023 par exemple, l'analyse de l'exécution du budget des dépenses fait apparaître des économies sur le budget « service généraux » de +894 k€<sup>108</sup>, mais un dépassement sur le budget « DTN hors stocks » de -975 k€<sup>109</sup>.

---

<sup>106</sup> Projet « Tous en selle », RSE, transformation numérique.

<sup>107</sup> Présentation du budget à l'AG

<sup>108</sup> Moindres dépenses sur les assurances (289k€), enveloppe « tous en selles » pas complètement utilisée (125 k€), produits exceptionnels (prix prescrits) pour 242,5 k€.

<sup>109</sup> Avec un surcoût sur les déplacements à l'étranger.

- **Le budget des investissements**

**Tableau n° 14 : Budgets des investissements (€)**

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Montant HT	316 529	313 888	408 469	166 780	1 086 989	4 015 169
Montant TTC	352 923	335 688	473 909	194 700	1 124 099	4 282 758
<b>Détail des investissements TTC</b>						
Investissements à Trappes : locaux						2 601 700
Investissements à Trappes : travaux						1 327 464
Véhicules utilitaires					815 758	
Informatique (*)	289 365	272 130	473 909	164 700	67 274	75 199
Autres investissements	63 558	63 558	-	30 000	241 067	353 594

Document Cour des comptes d'après les dossiers financiers de la FFC

(\*) Les dépenses d'informatique n'étant plus isolées à partir de la construction du budget 2022, les dépenses pour 2022 et 2023 ont été estimées à partir des données financières de la fédération

La fédération a conduit d'importants investissements en 2022 et 2023. Le budget des investissements pour 2022, d'un montant de 1 124 k€, a porté en particulier sur l'acquisition de 18 véhicules utilitaires pour la DTN<sup>110</sup>. Les investissements immobiliers de 2023 relatifs aux locaux de Trappes et les enjeux qu'ils représentent et leurs financements sont abordés dans la suite de ce rapport.

## 4.2 Deux politiques récentes et leurs conséquences financières

### 4.2.1 La politique immobilière de la fédération

#### 4.2.1.1 Le siège de la fédération au sein du vélodrome de Saint Quentin en Yvelines

Héritage de la candidature de Paris pour l'organisation des JO de 2012, la construction du vélodrome national de Saint-Quentin-en-Yvelines abrite le siège social de la FFC depuis 2014. Ce pôle multifonctionnel réunit également un stadium couvert de BMX et accueille les athlètes des Équipes de France Olympiques. Auparavant propriétaire de son siège social à Rosny-sous-Bois ainsi que de locaux techniques situés dans l'emprise de l'ancien CREPS de Montry, la fédération s'est délocalisée de l'est vers l'ouest de Paris. Les locaux de Rosny-sous-Bois ne trouvant pas preneur, c'est après un découpage en plusieurs lots que l'opération de vente a pu avoir lieu et s'est achevée en 2020. Le site de Montry a été cédé à EPA France en 2022, et une convention d'occupation précaire à titre gracieux jusqu'en 2026 a été conclue avec l'acquéreur.

La gestion du site s'inscrit dans le cadre d'un montage contractuel complexe. Un partenariat public privé (PPP) a été conclu en 2009 entre la Communauté d'agglomération de

<sup>110</sup> Avec un financement mixte (emprunt pour 692 k€ en complément de subventions de l'ANS).

Saint-Quentin-en-Yvelines (CASQY) et le groupement Vélopolis (Bouygues Construction/ Mériam-Crédit agricole/ Vega-gestion d'équipements sportifs), avec pour objet la conception, la construction et l'exploitation/maintenance pendant 30 ans d'un pôle sportif dédié au cyclisme<sup>111</sup>.

Pour la FFC qui souhaitait s'installer durablement à Saint-Quentin-en-Yvelines et se constituer un patrimoine immobilier, la solution du PPP posait problème. Compte tenu du fait que la CASQY ne devenait propriétaire de l'ouvrage qu'au terme du contrat de partenariat, la solution juridiquement acceptable était de conclure une promesse synallagmatique de vente, entre la FFC (bénéficiaire), et la CASQY (le promettant). À ce titre, la promesse synallagmatique de vente rappelle plusieurs éléments essentiels du contrat de partenariat, à savoir que la société Vélopolis possède des droits réels sur les ouvrages et équipements, que la CASQY deviendra propriétaire à l'issue du contrat de partenariat, et qu'il est prévu de destiner une surface de 2500 m<sup>2</sup> environ à usage de bureaux à la FFC.

Au terme de ce contrat, il est prévu que la FFC sera propriétaire en 2039 des locaux administratifs, pour une surface de 2 272 m<sup>2</sup>, à laquelle se rajoutent 72 places de stationnement. La FFC s'est engagée à verser 27 annuités de 171,3 k€ entre le 13/12/2013 et le 13/12/2039. Au 31/10/2023, les bureaux au sein du vélodrome sont inscrits en immobilisation en cours pour une valeur de 1,761 M€, ce qui représente 38 % du prix d'acquisition total de 4,626 M€. La FFC est par ailleurs locataire des infrastructures sportives (piste intérieure et stade de BMX) avec toujours comme bailleur l'agglomération de SQY. D'un point de vue comptable, les amortissements commenceront à courir à partir du moment où la fédération sera propriétaire du bien, en 2039, et seront calculés sur la base du prix d'acquisition.

Ainsi que c'est l'usage dans ce type de contrat, il est prévu une indemnité en cas de défaillance de l'un des deux co-contractants au titre de la clause pénale. Celle-ci a été fixée à 15% de la valeur vénale du bien. Toutefois, cette somme n'a pas fait l'objet d'un dépôt de garantie, contrairement aux usages dans ce type de contrat. Par ailleurs, il n'est pas possible à la FFC de se dégager de son obligation, et de céder ce bien, si ce n'est de trouver une personne physique ou morale qui viendra se substituer à elle, avec l'accord du promettant, tout en restant solidaire avec le bénéficiaire substitué au paiement du prix. S'agissant d'un bien atypique, il n'est cependant pas certain qu'un tel marché existe. Même si la FFC n'a pas de projet de quitter ces locaux, il n'en demeure pas moins que la réalité du marché de l'immobilier lui impose d'y rester jusqu'au terme du contrat prévu en 2039.

#### 4.2.1.2 L'acquisition de locaux à Trappes

Le vélodrome de Saint Quentin en Yvelines, qui abrite le siège fédéral, représente pour la FFC un site prestigieux et emblématique, mais sans possibilité d'extension. En 2023, la fédération a fait l'acquisition d'un bâtiment à Trappes au prix de 2,335 M€. Ces locaux, d'une surface de 1900 m<sup>2</sup>, sont destinés à accueillir son nouveau centre technique national, pour le stockage du matériel encore entreposé à Montry. La fédération a le projet d'y installer également une maison sport santé et des activités de formation. Prévus comme une extension du siège, la fédération y installera des bureaux, avec répartition des missions entre les deux sites. A l'issue de cette dernière opération immobilière, l'ensemble des activités de la FFC

---

<sup>111</sup> Cette durée est passée à 30 ans et 9 mois par avenant en date du 14 décembre 2011.

seront regroupées dans un rayon de quelques kilomètres autour du vélodrome. L'installation d'un site de VTT à Élancourt en héritage des JOP renforce l'implantation du cyclisme dans l'ouest parisien.

Les travaux d'aménagement doivent débuter après les JOP de 2024, afin de permettre un déménagement du centre logistique et une installation des équipes courant 2025. Cependant, il est prévu un report des travaux d'aménagement, et des décisions à prendre sur les travaux de réhabilitation<sup>112</sup>. Le tableau ci-dessous retrace le financement de l'opération :

**Tableau n° 15 : Financement de l'opération immobilière de Trappes**

(en M€)	Coût total	Emprunt	Subventions	Autofinancement
Locaux Trappes	2,6	1,1	1,5	-
Aménagements	<i>Non déterminé</i>	1,1	0,45	<i>Non déterminé</i>

*Document Cour des comptes d'après les documents financiers et les réponses de la FFC*

Le bâtiment de Trappes a été acquis au prix de 2,3 M€. Un emprunt a été souscrit auprès du Crédit Mutuel pour un montant de 1,1 M€ sur 20 ans, au taux de 3,14%, en complément de subventions de collectivités locales. Pour les aménagements, un emprunt de 1,1 M€ sur 15 ans au taux de 3,08% a été souscrit auprès du Crédit Mutuel. Signé en mars 2023, cet emprunt n'a pas encore été mobilisé. Une subvention de 450 k€ a été attribuée par l'ANS et sera débloquée lorsque les travaux seront réalisés. En fonction du montant total des travaux, il est prévu que la FFC ait recours à l'autofinancement.

**Compte tenu de l'importance de cette opération, il est demandé à la fédération d'en fournir le bilan financier complet (coûts d'investissements et coûts de fonctionnement actuels et prévus pour le futur).**

#### 4.2.2 La politique commerciale de la fédération

Afin de développer ses ressources financières issues de partenariats, mais également le développement du cyclisme auprès du grand public, la FFC a créé une filiale (France Vélo Événements – FVE) dont elle est actionnaire minoritaire avec la société Hopscotch Group, dans le cadre de l'art L122-1 du code du sport<sup>113</sup>. Hopscotch Group est un groupe français de conseil en communication de dimension internationale, avec un chiffre d'affaires consolidé de 246,9 M€ en 2022, et dont le champ d'activité englobe les services en marketing, l'événementiel, les relations publiques, et la communication digitale. Il est doté d'un département spécialisé dans le sport, Hopscotch Sport.

L'activité de FVE est présentée sur le site de Hopscotch Group dans les termes suivants : « Les missions de la filiale sont de médiatiser les événements FFC existants et de compléter ce

<sup>112</sup> CR des BEF du 07/09/2023 et du 12/10/2023.

<sup>113</sup> Art L122-1-2 § Une association sportive dont le montant des recettes et le montant des rémunérations mentionnées au premier alinéa sont inférieurs aux seuils visés au même alinéa peut également constituer une société sportive pour la gestion de ses activités payantes, dans les conditions prévues à la présente section.

*programme annuel par la création de nouveaux concepts. L'objectif est de mieux valoriser ces événements vis à vis des partenaires et des fans, et d'avoir une démarche plus inclusive auprès de tous les pratiquants loisir et compétition »<sup>114</sup>.*

Mettant en commun leurs savoir-faire, il est convenu que la FFC garde la responsabilité de l'organisation des compétitions, tandis que le partenaire Hopscotch est chargé de la médiatisation des événements et leur valorisation auprès des partenaires. FVE a la forme d'une société par actions simplifiée (SAS) et est dotée d'un capital initial de 50 k€ dont la FFC est propriétaire à hauteur de 49%<sup>115</sup>. Elle est domiciliée au siège de la société Hopscotch, et son directeur général est salarié de la société Hopscotch.

Le premier exercice aura une durée de 17 mois (01/08/2023 au 31/12/2024). La filiale a signé un contrat de licence avec Ironman qui lui permet de reprendre l'exploitation de la marque des Hautes Routes, et une convention de délégation a été conclue entre la FFC et FVE pour l'organisation du festival *Gravel fever* à Châtelleraut (Vienne) qui a eu lieu en octobre 2023. Le rapport spécial du commissaire aux comptes sur les conventions réglementées indique le nom d'un membre de la FFC concerné par cette convention en sa qualité de président de la FVE et membre du bureau exécutif de la FFC, mais ne mentionne pas le nom du président de la FFC également membre du conseil d'administration de FVE<sup>116</sup>. FVE s'est acquittée de droits d'organisation d'un montant de 443 € auprès de la FFC. La fédération a été notifiée d'une subvention de 320 k€ en provenance de la collectivité Grand Châtelleraut, et par une seconde convention, il est prévu que FVE refacturera à la FFC ses prestations à hauteur de 320 k€, TVA incluse. Le bilan financier de l'événement est déficitaire pour la filiale (dépenses de 421,7 k€ HT et recettes de 349 k€ HT). Trois collaborateurs de la fédération ont été missionnés le temps du festival auprès de FVE, sans refacturation de leurs rémunérations ni de leurs frais de mission. Il est prévu que cet événement, qui a rencontré un grand succès populaire et médiatique<sup>117</sup>, soit reconduit.

D'une façon générale, aucun document stratégique n'a été produit et communiqué relatif à la relation entre les associés et aux axes de développement financier et commercial de la filiale (pacte d'actionnaires qui serait en cours de finalisation, plan de développement ou *business plan*, compte de résultat prévisionnel). Aucune autre convention n'a été conclue entre la FFC et FVE (prêt, trésorerie, mise à disposition de personnel, portage immobilier, etc.). Le budget 2024 de la fédération<sup>118</sup> ne mentionne à aucun moment la filiale et son activité. Sachant que la fédération peut être appelée en comblement de passif, il convient de clarifier les relations financières entre la fédération et sa filiale et présenter des documents prospectifs aux dirigeants et élus de la fédération afin qu'ils puissent être débattus.

---

<sup>114</sup> [FRANCE VELO EVENEMENTS REPREND L'ORGANISATION ET LA PROMOTION DE HAUTE ROUTE POUR LES EVENEMENTS EN FRANCE A PARTIR DE 2024 - Hopscotch Groupe](#)

<sup>115</sup> Société immatriculée au RCS le 31/06/2023, première clôture au 31/12/2024.

<sup>116</sup> PV du BE du 15/06/2023

<sup>117</sup> Le bilan présenté lors du BE du 19/12/2023 est essentiellement un bilan sur la participation, le taux de satisfaction, et un bilan marketing.

<sup>118</sup> Présenté au BEF du 22/01/2024.

**Recommandation n° 5. (FFC) : Finaliser le pacte d'actionnaires, clarifier les relations financières entre la FFC et sa filiale FVE, et présenter aux élus et dirigeants de la FFC les documents stratégiques et structurants nécessaires au bon fonctionnement de la filiale.**

## 4.3 Analyse financière

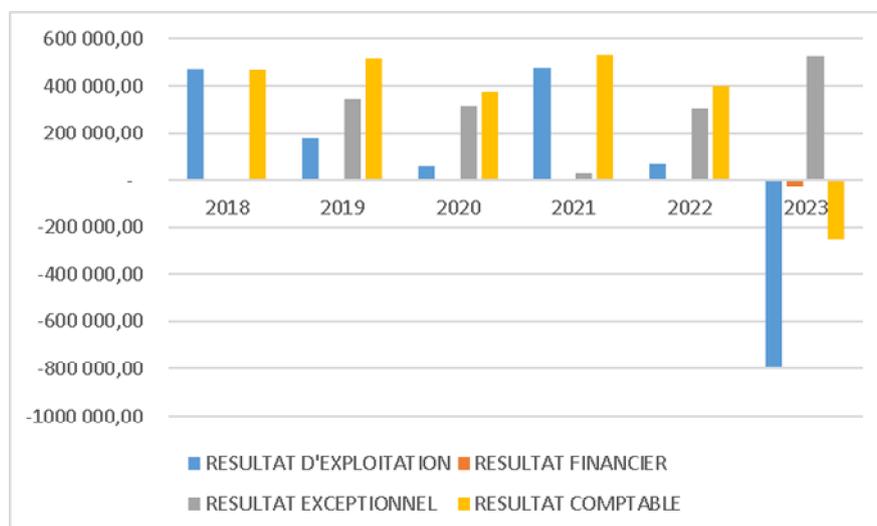
### 4.3.1 Les résultats comptables

Tableau n° 16 : Résultats comptables de 2018 à 2023

COMPTE DE RESULTAT FFC	2018	2019	2020	2021	2022	2023
RESULTAT D'EXPLOITATION	475 597,83	180 021,53	59 384,62	477 309,71	72 280,24	- 792 801,99
RESULTAT FINANCIER	- 2 037,39	- 4 448,38	1 144,70	2 276,73	- 2 727,47	- 27 072,12
RESULTAT EXCEPTIONNEL	- 5 444,82	345 443,70	314 025,84	31 490,93	305 465,97	528 456,27
RESULTAT COMPTABLE	468 115,62	520 753,85	374 555,16	532 712,76	402 142,74	- 251 267,07

*Document Cour des comptes d'après les documents financiers de la FFC*

Graphique n° 1 : Résultats comptables entre 2018 et 2023



*Document Cour des comptes d'après les documents financiers de la FFC*

La fédération a renoué avec des résultats comptables positifs en 2018, après une longue période de dégradation financière ayant abouti à la mise en œuvre de la procédure d'alerte du CAC une première fois en 2014, et une deuxième fois en 2018. Les mesures de redressement ont été adoptées, des provisions ont été passées lors de l'exercice 2018, dans le but d'apurer les comptes, et des mesures de restriction de dépenses ont été facilitées par la mise en place d'un

nouvel outil de gestion budgétaire. Dans le même temps, la fédération a cherché à diversifier ses ressources financières.

Les résultats exceptionnels ont contribué significativement au résultat des exercices au cours de la période sous revue. Ils sont constitués principalement de plus-values de cession résultant de la vente de l'ancien siège fédéral à Rosny-sous-Bois et du site technique à Montry pour un total de 720 k€ au total 2018 et 2022. Les principaux montants sont présentés en annexe N° 10. Ces ventes ont permis de générer des liquidités et d'alléger le bilan.

La fédération a bénéficié d'un audit et d'un accompagnement par le cabinet Équation en 2020/2021 diligenté par ministère des sports, dans le cadre d'une mission d'accompagnement de certaines fédérations sportives en situation de fragilité financière, la FFC ayant une situation financière dégradée jusqu'en 2018 (fonds propres négatifs), puis fragile (fonds propres inférieurs à 10 % du total bilan), suivant les indicateurs de la LOLF. L'objectif de cette mission était d'aider la fédération à assainir sa situation financière, renforcer ses fonds propres et définir des outils de pilotage.

En 2020, le résultat net est resté positif dans un contexte de crise sanitaire, essentiellement grâce à des éléments exceptionnels (vente de locaux, renégociation du contrat d'assurance), au soutien de l'État (chômage partiel, subvention exceptionnelle de l'ANS<sup>119</sup>) et à de moindres dépenses.

Cependant, le résultat comptable est à nouveau négatif en 2023, en raison d'un déficit d'exploitation important (-792 k€), partiellement compensé par des produits exceptionnels (528 k€), constitués principalement de produits issus de prescriptions<sup>120</sup>, et de la quote-part de subventions d'investissement virée au résultat.

La lecture de l'exécution budgétaire pour l'exercice clos au 31/10/2023 apporte quelques éléments d'explication sur ce déficit : des recettes de partenariat en baisse (-400 k€), des dépenses croissantes de la DTN (-696 k€<sup>121</sup>), notamment sur le programme olympisme et les championnats du monde, avec d'importants dépassements sur les coûts de déplacement à l'étranger<sup>122</sup>. Pour 2023, globalement, les dépenses de transport, d'hébergement, les tarifs de prestataires ont été revalorisés en raison de l'inflation, la masse salariale tenant compte des mesures de soutien au pouvoir d'achat.

Sur l'ensemble de la période, les produits sont diversifiés et en progression, à l'exception des produits de licences, en baisse (cf. annexe n°6). Le taux de soutien des financeurs publics, en provenance de l'ANS, de l'État, et de collectivités locales reste stable (autour de 25% des produits d'exploitation).

Il est à noter que le compte 74003 « subventions diverses exonérées » intègre le mécénat ASO (environ 330 k€ par an), qu'il conviendrait d'enregistrer dans un compte spécifique. En application de la réglementation comptable, les produits de tiers financeurs (mécénat) doivent

---

<sup>119</sup> 104,2 k€ en 2021 et 113,4 k€ en 2022

<sup>120</sup> a) blocage des prix coureurs non attribués pendant une période des 5 ans, reversés ensuite dans les comptes de la fédération ; b) mécanisme de retour dans les comptes de la fédération d'un prélèvement sur la caisse de secours.

<sup>121</sup> Analyse du Trésorier sur les comptes 2023 présentée à l'AG 2024.

<sup>122</sup> Pour la partie « plan de performance », surcoûts de + 200 k€ sur le déplacement à Glasgow, + 249 k€ sur les déplacements en Argentine (BMX), Jakarta (piste) et Le Caire (piste) ; + 143 k€ d'achats de matériel (maillots), + 84 k€ de rémunérations d'intervenants extérieurs ; pour la partie « frais généraux », des dépassements de 150 k€ (location de véhicules, essence, etc).

en effet apparaître explicitement dans le compte de résultat, de même que les cotisations des clubs, ce qui n'est pas le cas pour le moment.

## 4.3.2 Le bilan

### 4.3.2.1 Un effort de consolidation des fonds propres à poursuivre

Le total bilan s'élève à 11,9M€ au 31/10/2018 et 13,3 M€ au 31/10/2023, soit une augmentation de +11,5%. Le creux de l'année 2019 s'explique, à l'actif, par des cessions d'immobilisations et une diminution de la trésorerie, et au passif, par une diminution des dettes. Compte tenu de son activité, le bilan de la FFC se caractérise par un niveau important d'immobilisations<sup>123</sup> et de stocks au bilan<sup>124</sup>.

La fédération a connu d'importantes difficultés financières antérieurement à la période sous revue, avec une accumulation de déficits et des fonds propres fortement négatifs. Le ratio « fonds propres/total bilan », considéré comme un indicateur déterminant dans le cadre de la LOLF, révèle une situation encore dégradée en 2018 (ratio négatif) et fragile en 2019 et 2020 (ratio compris entre 0% et 10%). Les fonds propres sont négatifs jusqu'en 2018, et progressent régulièrement par la suite jusqu'à atteindre un montant de 3,3 M€ en 2023. Cette amélioration s'explique par le retour à des résultats comptables excédentaires, ainsi qu'à des enregistrements comptables d'écarts de réévaluation libres, non générateurs de liquidités, jusqu'en 2021<sup>125</sup>. Par ailleurs, la cession du siège Rosny par tranche et du site de Montry, avec un marché immobilier porteur (EPA Marnes la Vallée pour le site de Montry), et un marché de bureaux à Rosny, a permis d'alléger le bilan.

Une subvention d'investissement de 1,8 M€ en 2023 pour l'acquisition de locaux à Trappes contribue à la solidité de la structure financière, malgré un nouveau déficit comptable. Or les subventions d'investissement, inscrites en fonds propres en raison de leur caractère durable, sont destinées à sortir du bilan au rythme de l'amortissement du bien financé<sup>126</sup>.

Les fonds propres représentent 25% du total bilan au 31/10/2023, mais seulement 11,2 % si l'on déduit les subventions d'investissement. Un taux compris entre 20 et 25% est considéré comme acceptable. Compte tenu des acquisitions en cours et des besoins de financement, il est nécessaire que la fédération poursuive ses efforts pour maintenir des résultats comptables excédentaires et consolider ses fonds propres.

---

<sup>123</sup> Bâtiment de Trappes, immobilisations en cours (bureaux au sein du vélodrome de Saint-Quentin-en Yvelines), matériels de transport (camions), matériel sportif et de laboratoire (musculation, vélos électriques, chronométrage, etc.), logiciels (cicleweb, système de gestion des licences et de compétitions développé par la fédération).

<sup>124</sup> Vélos et fournitures de vélos.

<sup>125</sup> Le montant total de l'écart de réévaluation intégré dans les réserves au cours de la période s'élève à 0,8 M€ (756 623 €), après cession des biens.

<sup>126</sup> Diminution des fonds propres et des immobilisations nettes pour le même montant, donc pas d'impact sur le FRNG.

#### 4.3.2.2 Des ressources stables insuffisantes

Les équilibres financiers analysés au travers des deux indicateurs FRBG (fonds de roulement net global) et CAF (capacité d'autofinancement) montrent une situation financière en voie d'amélioration mais qui reste fragile.

- **Le fonds de roulement net global (FRNG)**

**Tableau n° 17 : Évolution du FRNG entre 2018 et 2023**

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	Var 22-23 (€)	var 22-23 (%)
Fonds propres	-83 517	437 236	817 577	1 691 079	2 036 805	3 311 195	1 274 390	63%
Provisions risques et charges (*)	591 454	458 360	596 781	514 933	500 057	333 701	-166 356	-33%
Amortissements et provisions	5 473 381	4 823 813	4 373 890	4 629 733	3 837 859	4 336 081	498 223	13%
Dettes financières à plus d'un an	118 536	0	0	0	658 256	1 589 002	930 746	141%
<b>Total ressources stables</b>	<b>6 099 854</b>	<b>5 719 409</b>	<b>5 788 248</b>	<b>6 835 745</b>	<b>7 032 976</b>	<b>9 569 979</b>	<b>2 537 003</b>	<b>36%</b>
Immobilisations brutes	9 554 228	8 104 298	7 252 951	7 611 543	7 468 238	10 506 777	3 038 538	41%
<b>Total emplois stables</b>	<b>9 554 228</b>	<b>8 104 298</b>	<b>7 252 951</b>	<b>7 611 543</b>	<b>7 468 238</b>	<b>10 506 777</b>	<b>3 038 538</b>	<b>41%</b>
<b>Fonds de roulement net global (FRNG)</b>	<b>-3 454 374</b>	<b>-2 384 889</b>	<b>-1 464 703</b>	<b>-775 798</b>	<b>-435 262</b>	<b>-936 797</b>	<b>-501 535</b>	<b>115%</b>

(\*) Les provisions pour risques et charges sont correctement justifiées et n'appellent pas de remarques particulières (cf. annexe N°11).

Document Cour des comptes d'après les comptes de la FFC

Avec un fonds de roulement négatif au cours de la période sous revue, la structure financière de la fédération est déséquilibrée. La situation s'améliore avec un fonds de roulement qui se rapproche progressivement de zéro, à l'exception de l'année 2023, marquée par une nouvelle dégradation. Malgré le financement des locaux à Trappes par emprunt bancaire et par subvention d'investissement, le FRNG diminue de 0,5 M€ en 2023 et atteint le niveau de -0,9 M€ en fin d'exercice, en raison d'un déficit comptable. La situation reste très fragile et le maintien d'un FRNG négatif est le signe que le redressement de la fédération n'est pas achevé.

Un FRNG négatif est un mauvais indicateur à double titre. Tout d'abord, les ressources stables sont insuffisantes pour couvrir les investissements, qui sont alors financés par la trésorerie à court terme générée par l'activité, et les décalages entre les encaissements et les décaissements dont bénéficient la fédération (BFR négatif). Des difficultés conjoncturelles constitueraient alors une menace pour assurer le financement de son développement et de ses investissements. Par ailleurs, avec un FRNG négatif, la fédération ne dispose pas de matelas de sécurité pour absorber les risques inhérents à son activité<sup>127</sup>. Le FRNG ne pourrait pas couvrir si besoin une partie des dépenses inscrites à son budget, et ne pourrait pas couvrir *a fortiori* des dépenses exceptionnelles, au risque d'être en cessation de paiement.

<sup>127</sup> Rappelons que le fonds de roulement net global (FRNG) représente la sécurité financière de la fédération et sa soutenabilité à moyen terme. Une lecture financière consiste à analyser le FRNG comme un surplus permettant de couvrir des besoins liés à l'exploitation. Ce surplus est évalué en « jours de chiffres d'affaires », ou « jours de fonctionnement budgétaire » (ratio FRNG/budget).

- **La capacité d'autofinancement (CAF)**

**Tableau n° 18 : Évolution de la CAF entre 2018 et 2023**

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Résultat exercice	468 116	520 752	374 554	532 715	402 142	-251 268
+dot amortissement et dépréciations	569 369	882 695	702 354	507 282	685 746	639 337
+dotation aux provisions pour risque et charges	200 047	71 682	253 427	23 482	77 332	274 130
+dot aux prov amort éléments financiers	0	0	0	0	0	0
+dot aux prov amort éléments exceptionnels	15 150	14 979	0	876	0	77
-reprises dot/prov	-279 488	-592 681	-129 992	-163 188	-157 220	-601 420
- résultat sur opérations en capital	935	-395 356	-215 390	239	-107 583	-4 129
<b>CAF</b>	<b>974 129</b>	<b>502 071</b>	<b>984 953</b>	<b>901 406</b>	<b>900 417</b>	<b>56 727</b>

*Document Cour des comptes d'après les comptes de la FFC*

La CAF, qui représente la capacité de l'entité à générer des liquidités à partir de son activité, atteint un montant moyen annuel de 0,9 M€ environ, à l'exception des exercices 2019 et 2023. Le déficit de l'exercice 2023 est à l'origine de la dégradation de la CAF qui s'élève à 56,6 k€ seulement au 31/10/2023.

Il en résulte que la capacité dynamique de remboursement a été fortement impactée par la dégradation de la CAF en 2023. En effet, le ratio « emprunts à MLT/CAF » passe de 0,7 à 28 entre 2022 et 2023, ce qui signifie que le remboursement du capital restant dû de l'emprunt bancaire représente 28 années de capacité d'autofinancement (CAF), sur la base des chiffres de l'année 2023.

Alors que la fédération a souscrit deux emprunts bancaires en 2022 et 2023, et qu'un 3<sup>ème</sup> emprunt a été souscrit pour le financement des aménagements des locaux de Trappes, la dégradation de la CAF menace la capacité de la fédération à faire face à ses engagements.

**Tableau n° 19 : Capacité dynamique de remboursement entre 2018 et 2023**

Capacité dynamique de remboursement	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Emprunts à MLT	118 536	-	-	-	658 256	1 589 002
CAF	974 128	502 073	1 200 584	901 404	900 419	56 727
Emprunts à MLT/CAF	0,12	-	-	-	0,73	28,01

*Document Cour des comptes d'après les documents comptables de la FFC*

**Il est nécessaire que la fédération soit vigilante à la maîtrise de ses dépenses afin de ne pas compromettre son échéancier de remboursement d'emprunts ni sa capacité à financer ses investissements. Compte tenu de la fragilité de la situation financière de la fédération, il est conseillé de fixer un objectif de fonds de roulement en nombre de jours de fonctionnement budgétaire. Il serait également utile d'établir un plan stratégique et financier sur cinq ans.**

<b>Recommandation n° 6. (FFC) : Poursuivre le redressement financier et établir un plan stratégique et financier sur cinq ans.</b>
--

4.3.2.3 Le cycle d'exploitation

Tableau n° 20 : Évolution du besoin en fonds de roulement entre 2018 et 2023

En valeurs nettes	2018	2019	2020	2021	2022	2023	Var 22-23 (€)	Var 22-23 (%)
Stocks	898 590	835 843	861 710	938 448	1 079 867	1 112 775	32 909	3%
Avances et acomptes versés	89 464	103 466	130 081	215 731	123 198	168 433	45 235	37%
Créances usagers et comptes rattachés	2 258 953	1 261 921	1 816 981	2 663 000	3 058 898	2 645 708	-413 190	-14%
Autres créances	635 596	643 718	264 843	2 418 922	2 291 285	1 224 673	-1 066 612	-47%
Charges constatées d'avance	230 467	297 466	573 700	1 020 378	473 170	575 812	102 641	22%
<b>Total actif circulant (valeurs nettes)</b>	<b>4 113 071</b>	<b>3 142 414</b>	<b>3 647 315</b>	<b>7 256 479</b>	<b>7 026 417</b>	<b>5 727 400</b>	<b>-1 299 017</b>	<b>-18%</b>
Avances et acomptes reçus	300	10 571	14 560	106 086	87 239	31 341	-55 898	-64%
Dettes fournisseurs	2 788 555	2 632 414	2 034 046	3 626 810	4 698 472	3 796 575	-901 898	-19%
Dettes fiscales, sociales, et autres dettes	849 026	890 969	1 139 936	1 805 925	1 743 755	1 779 123	35 369	2%
Autres dettes	4 737 032	2 777 722	4 744 375	3 151 563	2 487 594	1 752 436	-735 158	-30%
Produits constatés d'avance	778 060	576 261	1 486 331	1 796 015	416 937	662 285	245 348	59%
<b>Total passif circulant</b>	<b>9 152 973</b>	<b>6 887 936</b>	<b>9 419 248</b>	<b>10 486 399</b>	<b>9 433 997</b>	<b>8 021 760</b>	<b>-1 412 237</b>	<b>-15%</b>
<b>Besoin en fonds de roulement (BFR)</b>	<b>-5 039 902</b>	<b>-3 745 522</b>	<b>-5 771 932</b>	<b>-3 229 921</b>	<b>-2 407 580</b>	<b>-2 294 360</b>	<b>113 220</b>	<b>-5%</b>

*Document Cour des comptes d'après les comptes de la FFC*

Comme pour la majorité des fédérations sportives, le BFR est négatif. Il ne s'agit donc pas d'un besoin mais d'un excédent de fonds de roulement. Ce décalage entre les encaissements et les décaissements est source de liquidités pour la fédération. L'importance des créances et des dettes de l'exercice 2022 est due à un contexte particulier, celui de l'organisation des championnats du monde de VTT, piste et BMX. L'excédent de fonds de roulement est toutefois en 2023 à un niveau inférieur à celui d'avant la crise sanitaire, et génère donc moins de trésorerie disponible.

Actif circulant

Les stocks sont constitués pour l'essentiel de vélos, de pièces détachées et de fournitures pour l'équipement des vélos, ainsi que de médailles, trophées, maillots, etc. Dépréciés à hauteur de 75% environ, ils représentent un montant de 4,2 M€ en valeur brute au bilan au 31/12/2023 et 1,1 M€ en valeur nette.

Les créances sont diverses : partenariats et mécénats, licences, droits d'inscription aux courses, droits d'engagement, etc. Pour des raisons historiques, le prix des licences (environ 55 €, assurance comprise) est collecté par les clubs et reversé aux ligues régionales qui gardent la part territoriale qui leur revient (12 € en 2023), avant de reverser la part fédérale à la FFC, jusqu'en février. La facturation se fait deux fois par mois dans le logiciel développé par la fédération, cicleweb. Les droits d'organisation aux courses et le suivi des recouvrements sont également assurés dans cicleweb. La lecture de la balance âgée ne fait pas apparaître d'importants retards<sup>128</sup>.

Les créances douteuses portent sur des sommes dues par des partenaires, des comités régionaux, les pensionnaires et l'organisation des compétitions. Une créance sur le comité régional d'Ile de France (322,8 k€), en redressement judiciaire, constitue l'essentiel de la créance douteuse sur la période.

<sup>128</sup> Balance âgée en 2023, sur 2158 k€, 1 063 ont une échéance postérieure à la clôture, 448 k€ ont plus de 3 mois.

Les charges constatées d'avance sont constituées des coûts engagés en amont de l'organisation des championnats du monde ou d'Europe (406 k€ de droits d'organisation versés à l'UCI en 2021), frais généraux, loyers des logiciels, impression de la revue, etc.

#### Passif circulant

Avec la fin de la gestion des prix coureurs professionnels, les dettes ne sont plus que de 55% du total bilan fin 2023 (cf. partie N° 4.5.2 sur la trésorerie), dont les 2/3 sont des factures non parvenues, générées automatiquement par le logiciel CEGID TRADE lors de la phase d'autorisation des engagements. Au sein du collectif fournisseur, les principales dettes sont vis-à-vis de la compagnie d'assurance, la communauté d'agglomération de Saint-Quentin-en-Yvelines, les conseils en marketing et des partenaires.

Les produits constatés d'avance (PCA) sont des écritures comptables sans flux monétaire permettant d'affecter des produits sur l'exercice suivant. Ils sont liés à des subventions, des partenariats, des pensions. La part non consommée de ces subventions est comptabilisée en produits constatés d'avance au lieu de fonds dédiés.

### **4.3.3 La trésorerie**

#### **4.3.3.1 L'évolution de la trésorerie**

Pour sa gestion de trésorerie, la FFC ne dispose pas d'autres produits d'épargne que des comptes sur livret sur lesquels elle peut effectuer des mouvements de comptes à comptes à partir de ses comptes courants. Grâce à une convention d'unité de comptes, le découvert, lorsqu'il y en a, s'apprécie à partir du solde cumulé de l'ensemble des comptes de placement et des comptes courants.<sup>129</sup> La FFC ne dispose pas de concours bancaire courant. Toutefois, dans un contexte de trésorerie tendue, la FFC avait demandé une ligne d'escompte de 2,1 M€ pour une durée de cinq mois, entre octobre 2018 et mars 2019. Par la suite, la FFC a privilégié le recours à une ligne de découvert en fonction des besoins, les agios étant uniquement calculés sur la base du montant utilisé.

La trésorerie suit un cycle sur l'année, avec maximum en début d'année, l'encaissement des licences s'étalant entre janvier et avril, et un creux à l'automne. À cette période, la trésorerie peut être très tendue. Au cours du dernier exercice, le minimum a été atteint en septembre 2023 (901 k€) et le maximum en avril 2023 (5 872 k€). La fédération subit également l'impact de la gestion des assurances pour les coureurs professionnels. Pour l'organisation des championnats du monde, elle doit faire des avances de trésorerie.

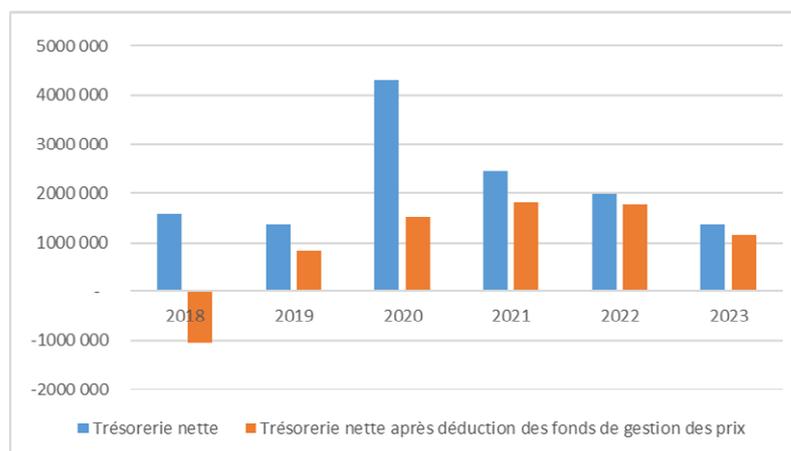
---

<sup>129</sup> Compte courant pour la fédération, compte courant pour l'INF, Livret pour la fédération, Comptes affectés au nantissement (deux comptes de 50 k€ ouverts en 2022 à la demande de l'UCI, apportant des garanties bancaires dans le cadre de l'organisation des championnats du monde sur piste, dans le cas où la FFC aurait été défaillante pour le paiement des droits à l'UCI. Ils ont été clôturés le 30/06/2023), compte courant pour les prix, livret pour les prix, compte Vente à distance (spécifique aux ventes web payées par CB, notamment les engagements des coureurs, les prises de licences individuelles, les inscriptions aux formations de l'INF).

Suite à l'audit dont la fédération a bénéficié, la FFC a mis en place les recommandations relatives à sa gestion de trésorerie. Un plan prévisionnel de trésorerie est établi et régulièrement mis à jour. Le suivi de trésorerie est de plus en plus fin. Ces tableaux constituent un bon outil de gestion.

La fédération a bénéficié jusqu'à une évolution de la réglementation de l'UCI en 2020 d'un véritable matelas de liquidités grâce au dépôt dans ses comptes des prix des coureurs des courses professionnelles. Ces liquidités transitaient par les comptes de la fédération, avant que les prix soient reversés aux coureurs en fin de saison<sup>130</sup>. Cette gestion des prix a été sévèrement critiquée dans un rapport de l'Inspection Générale de 2011. Réglementaire, conforme aux directives de l'UCI, et versée sur un compte dédié depuis 2007, elle ne provenait pas de l'activité de la fédération. Ainsi que les inspecteurs l'écrivaient, « l'essentiel de la trésorerie repose sur un compte de tiers ». La situation était jugée préoccupante car elle masquait le niveau réel de trésorerie. Aujourd'hui, la fédération ne gère plus que les prix des compétitions amateurs, qui contribuent en moyenne en 2023 à hauteur encore de 200 k€ à l'équilibre de trésorerie.

**Graphique n° 2 : Évolution de la trésorerie nette en fin d'exercice**



*Document Cour des comptes d'après les données financières de la FFC*

Le graphique ci-dessus montre l'évolution de la trésorerie disponible en fin d'exercice au cours de la période sous revue. Après déduction de la trésorerie dont la fédération a disposé pour la gestion des prix des courses professionnelles jusqu'en 2020, la tendance est à la reconstitution d'une trésorerie positive et régulièrement croissante entre 2018 et 2021, puis à une stagnation voire une diminution en 2023, en lien avec le déficit comptable l'exercice 2023. L'évolution de la trésorerie retrace fidèlement le rétablissement financier de la fédération, en lien avec une gestion plus saine, mais également les difficultés du dernier exercice. La vente des biens immobiliers a été un élément important de la reconstitution de la trésorerie au cours de la période sous revue, éloignant le risque de cessation de paiement. Cette ressource financière exceptionnelle a pris fin avec la vente des derniers lots situés dans l'Est parisien.

<sup>130</sup> Versements à la CPA (cyclistes professionnels associés), syndicat de coureurs professionnels basé en Suisse.

**La situation de la trésorerie à fin 2023 montre donc que la sécurité financière de la fédération n'est pas acquise. Des tensions sur la trésorerie en fin d'année sont le signe d'une fragilité financière qui perdure. De plus, la fédération ne dispose pas de suffisamment de liquidités lui permettant de faire face à un imprévu.**

#### 4.3.3.2 Fonds dédiés et suivi analytique de la trésorerie

Alors que le règlement ANC 2018-06 demande de faire figurer les fonds dédiés au bilan et en annexe, les subventions non consommées et reportées sur l'exercice suivant ont été enregistrées à tort en produits constatés d'avance (PCA) et non en fonds dédiés. Ainsi, les crédits accordés au titre du contrat de performance 2020 non consommés et reportés sur 2021, d'un montant de 683 k€<sup>131</sup>, ont été enregistrés en PCA, alors que rapport du trésorier à l'AG 2021 sur les comptes 2020, mentionne « *une logique de fonds dédiés qui est une logique d'avance sur subventions pour 2021 qui s'est élevée à 683 000€* ».

Ainsi, pour le traitement comptable des subventions de fonctionnement accordées pour plusieurs exercices, il y a lieu de distinguer : la quote-part de la subvention concernant les exercices futurs, laquelle est inscrite en produits constatés d'avance ; la quote-part de la subvention relative à l'exercice et qui relève des fonds dédiés pour la partie non utilisée à la clôture. La part non consommée d'une convention annuelle, doit également être enregistré en fonds dédiés.

L'inscription en fonds dédiés suppose que le financement ait fait l'objet par les tiers financeurs d'une affectation à « *des projets définis* », c'est-à-dire remplissant deux conditions : d'une part, participer à la réalisation d'une partie spécifique de l'objet de l'entité ou d'une cause particulière entrant dans le champ de son objet social ; d'autre part, être clairement identifiable, les charges imputables au projet étant individualisables. Dans ce cadre, l'inscription ne relève pas d'une faculté mais d'une obligation.

Depuis 2021, les contrats rédigés par l'ANS incluent une clause sur la constitution de fonds dédiés (art 8) : les fonds non utilisés pourront faire l'objet de reversements ou bien d'inscription en « fonds dédiés ». Ceux-ci feront l'objet d'un avenant. Les fonds dédiés apparaîtront sur des actions identifiées (reportées ou nouvelles).

L'inscription en fonds dédiés suppose que les sommes inscrites soient toujours disponibles en trésorerie aux fins d'être utilisées – dans l'esprit du dispositif, à court terme – conformément à l'intention du tiers financeur. D'où l'obligation de présenter en annexe des comptes, la liste des fonds dédiés non utilisés depuis plus de deux ans (cf. annexe N°3).

Il est nécessaire que la fédération effectue un contrôle annuel sur la trésorerie, dont le niveau doit toujours être supérieur aux fonds dédiés, dans le cadre des opérations de vérification de l'utilisation des fonds publics. La fédération gagnerait à effectuer un suivi analytique de la trésorerie en distinguant celle qui doit être conservée pour les fonds dédiés et la trésorerie réellement disponible afin de s'assurer que les fonds dédiés soient toujours couverts par la

---

<sup>131</sup> Le montant reporté correspond à la différence entre les montants accordés en 2020 et le montant des charges déclarées en 2020 pour chaque action financée, après envoi des comptes-rendus financiers, avec le détail suivant : actions sportives 437,5 k€, accompagnement technique et scientifique 154 k€, encadrement médical et paramédical 91,5 k€.

trésorerie. La possibilité que se réserve l'ANS de demander un reversement de ces fonds non employés renforce la nécessité d'un suivi spécifique en trésorerie.

**Recommandation n° 7.(FFC) : Effectuer un suivi analytique de la trésorerie en distinguant celle qui doit être conservée pour les fonds dédiés et la trésorerie réellement disponible afin de s'assurer que la trésorerie totale est toujours au moins égale aux fonds dédiés.**

---

### **CONCLUSION INTERMÉDIAIRE**

---

*Fédération à la situation financière dégradée ou fragile jusqu'au début des années 2020, la FFC a commencé à engager un redressement salutaire de ses comptes qu'il est nécessaire de poursuivre. La diversification de ses sources de revenus est un aspect positif de sa gestion qui vient compenser la baisse de ses produits de licences. Le redressement effectué depuis 2018 est d'autant plus significatif qu'il se situe dans un contexte d'élargissement de son périmètre d'intervention et de diverses sollicitations à la demande du ministère des sports ou de l'ANS, de l'évolution de son activité avec le recul de l'activité « cyclisme sur route », de besoins supplémentaires liés à l'introduction d'une nouvelle discipline olympique au cours de la période sous revue, et enfin de dépenses de sécurité plus importantes en raison d'un désengagement de l'État.*

*Pendant, la FFC doit maîtriser ses dépenses et avoir des résultats comptables excédentaires réguliers afin d'atteindre un fonds de roulement positif et un niveau de trésorerie plus élevé, garant de sécurité financière. Les pertes de l'exercices 2023 et les indicateurs financiers des équilibres bilantiels font craindre des difficultés financières pour les prochains exercices. La fédération a bénéficié au cours de ces dernières années de produits exceptionnels qui peuvent masquer une difficulté à assurer l'équilibre de sa gestion. La consolidation ses fonds propres n'est pas acquise, et la fédération ne dispose actuellement pas de marge de sécurité financière suffisante lui autorisant de construire des budgets en déficit.*

*À ce titre, il est nécessaire de souligner que les budgets de la FFC progressent de façon continue entre 2018 et 2023, à l'exception de la période de crise sanitaire, et que l'augmentation du budget des dépenses (+30%) supérieure au budget des recettes (+26,9%) est un élément d'inquiétude.*

*Par ailleurs, la fédération se constitue un patrimoine immobilier, avec le soutien de collectivités locales. Pour consolider son développement, elle a procédé à des recrutements supplémentaires qui viennent alourdir et rigidifier sa masse salariale. Cette stratégie fait peser un risque sérieux sur sa capacité à honorer ses engagements. Il serait souhaitable que la FFC établisse un plan stratégique et financier sur cinq ans.*

*La création d'une filiale événementielle constitue une étape importante de sa croissance. Le fonctionnement interne de cette filiale et ses liens avec la FFC doivent être précisés et structurés et il conviendra d'évaluer les résultats des premières années d'activité.*

*Enfin, les comptes de la fédération doivent être établis en conformité avec la réglementation comptable, en particulier en ce qui concerne les fonds dédiés et leur suivi en trésorerie.*

---

# **ANNEXES**

## Annexe n° 1. Budget RH 2023

Tableau n° 21 : Budgets RH 2023

Budget RH (k€)	Réalisé 2018	Réalisé 2023	Variation en k€	Variation en %
Charges de personnel fédéral	1 347,1	996,3	- 350,8	74%
Indemnisation Président et SG	63,9	92,3	28,4	144%
Dot.compl.form.continue	28,3		- 28,3	0%
CE dépenses de fonctionnement	0,3	4,8	4,5	1836%
CE œuvres sociales	12,3	14,7	2,4	119%
Divers RH (formations, honoraires paie, dépenses de recrutement, etc)	0	44,8	44,8	
<b>Total RH budget "vie associative"</b>	<b>1 451,9</b>	<b>1 152,8</b>	<b>- 299,1</b>	<b>-21%</b>
Charges de personnel DTN	783,4	1 315,6	532,2	168%
Indemnités CTS	217,3	474,1	256,8	218%
Charges personnel INF	7,9	105,0	97,1	1332%
Salaires personnel médical	-	258,7	258,7	
Staff médical SQY	0,1		- 0,1	
<b>Total RH budget "DTN"</b>	<b>1 008,7</b>	<b>2 153,3</b>	<b>1 144,7</b>	<b>113%</b>
Charges personnel Dpt Org. opérations	638,5	952,6	314,1	149%
Charges personnel Dpt comm.mkt	-	538,2	538,2	
Charges personnel sites VTT	64,5	63,2	- 1,2	98%
<b>Total RH budget "Organisations-autres"</b>	<b>703,0</b>	<b>1 554,1</b>	<b>851,1</b>	<b>121%</b>
Charges personnel autres activités	158,8		- 158,8	
Ch. pers. magasin France cyclisme	223,0	52,4	- 170,6	24%
<b>TOTAL</b>	<b>3 545,3</b>	<b>4 912,6</b>	<b>1 367,4</b>	<b>39%</b>

*Document Cour des comptes- d'après les documents budgétaires de la FFC*

*Exercice marqué par 13 recrutements et 6 départs*

**Annexe n° 2. Extrait du règlement ANC 2018 -Modèle de comptes de résultat-  
modèle de tableau sur les fonds dédiés**

**Art. 422-1**

<b>COMPTE DE RESULTAT</b>	<b>Exercice N</b>	<b>Exercice N-1</b>
<b>PRODUITS D'EXPLOITATION</b>		
<i>Cotisations</i>		
<i>Ventes de biens et services</i>		
<i>Ventes de biens</i>		
<i>dont ventes de dons en nature</i>		
<i>Ventes de prestations de service</i>		
<i>dont parrainages</i>		
<i>Produits de tiers financeurs</i>		
<i>Concours publics et subventions d'exploitation</i>		
<i>Versements des fondateurs ou consommations de la dotation comptable</i>		
<i>Ressources liées à la générosité du public</i>		
<i>Dons manuels</i>		
<i>Mécénats</i>		
<i>Legs, donations et assurances-vie</i>		
<i>Contributions financières</i>		
<i>Reprises sur amortissements, dépréciations, provisions et transferts de charges</i>		
<i>Utilisations des fonds dédiés</i>		
<i>Autres produits</i>		
<b>Total I</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
<b>CHARGES D'EXPLOITATION</b>		
<i>Achats de marchandises</i>		
<i>Variation de stock</i>		
<i>Autres achats et charges externes</i>		
<i>Aides financières</i>		
<i>Impôts, taxes et versements assimilés</i>		
<i>Salaires et traitements</i>		
<i>Charges sociales</i>		
<i>Dotations aux amortissements et aux dépréciations</i>		
<i>Dotations aux provisions</i>		
<i>Reports en fonds dédiés</i>		
<i>Autres charges</i>		
<b>Total II</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
<b>1. RESULTAT D'EXPLOITATION (I - II)</b>		
<b>PRODUITS FINANCIERS :</b>		
<i>De participation</i>		
<i>D'autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé</i>		
<i>Autres intérêts et produits assimilés</i>		
<i>Reprises sur provisions, dépréciations et transferts de charge</i>		
<i>Différences positives de change</i>		

<b>COMPTE DE RESULTAT</b>	<b>Exercice N</b>	<b>Exercice N-1</b>
Produits nets sur cessions de valeurs mobilières de placement		
<b>Total III</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
<b>CHARGES FINANCIERES :</b>		
Dotations aux amortissements, aux dépréciations et aux provisions		
Intérêts et charges assimilées		
Différences négatives de change		
Charges nettes sur cessions de valeurs mobilières de placement		
<b>Total IV</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
<b>2. RESULTAT FINANCIER (III - IV)</b>		
<b>3. RESULTAT COURANT avant impôts (I - II + III - IV)</b>		
<b>PRODUITS EXCEPTIONNELS</b>		
Sur opérations de gestion		
Sur opérations en capital		
Reprises sur provisions, dépréciations et transferts de charges		
<b>Total V</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
<b>CHARGES EXCEPTIONNELLES :</b>		
Sur opérations de gestion		
Sur opérations en capital		
Dotations aux amortissements, aux dépréciations et aux provisions		
<b>Total VI</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
<b>4. RESULTAT EXCEPTIONNEL (V - VI)</b>		
<b>Participation des salariés aux résultats (VII)</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
<b>Impôts sur les bénéfices (VIII)</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
<b>Total des produits (I + III + V)</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
<b>Total des charges (II + IV + VI + VII + VIII)</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
<b>EXCEDENT OU DEFICIT</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
<b>CONTRIBUTIONS VOLONTAIRES EN NATURE</b>		
<i>Dons en nature</i>		
<i>Prestations en nature</i>		
<i>Bénévolat</i>		
<b>TOTAL</b>		
<b>CHARGES DES CONTRIBUTIONS VOLONTAIRES EN NATURE</b>		
<i>Secours en nature</i>		
<i>Mises à disposition gratuite de biens</i>		
<i>Prestations en nature</i>		
<i>Personnel bénévole</i>		
<b>TOTAL</b>		

### IR3 - Présentation

Les postes et rubriques en italiques sont spécifiques des entités appliquant ce règlement. Les autres rubriques et postes sont celles du système de base du plan comptable général.

Le compte de résultat est présenté selon les dispositions du plan comptable général sauf en ce qui concernent les opérations spécifiques qui suivent :

- *présentation des produits d'exploitation (cotisations, produits de tiers financeurs) ;*
- *reports et utilisation des fonds dédiés ;*
- *contributions volontaires en nature et charges des contributions volontaires en nature.*

## Art 431-6- Tableau à annexer sur les fonds dédiés et leur utilisation

VARIATION DES FONDS DEDIES ISSUS DE	A L'OUVERTURE DE L'EXERCICE	REPORTS	UTILISATIONS		TRANSFERTS	A LA CLOTURE DE L'EXERCICE	
			Montant global	Dont rembourse ments		Montant global	Dont fonds dédiés correspondant à des projets sans dépense au cours des deux derniers exercices
Subventions d'exploitation <sup>(1)</sup>							
Contributions financières d'autres organismes <sup>(1)</sup>							
Ressources liées à la générosité du public <sup>(1)</sup>							
<b>TOTAL</b>							

(1) les lignes sont à ventiler par projet ou catégorie de projet

## Annexe n° 3. Compte de résultats

Tableau n° 22 : Comptes de résultats entre 2018 à 2023

COMPTE DE RESULTAT FFC	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Ventes de marchandises	155 112	163 410	141 559	135 236	361 585	176 929
Production vendue, biens et services (journaux, partenariats, droits épreuves, etc)	3 006 539	2 924 253	2 746 781	3 566 968	4 855 742	3 849 973
Subventions d'exploitation	4 323 033	4 472 083	3 527 140	5 523 215	7 461 286	5 899 622
Cotisations des clubs et licences sportives	6 396 185	4 574 783	4 157 045	3 842 837	4 312 569	4 501 401
Autres produits (droits d'engagement, droits épreuves, labels, assurances, produits de gestion courante, etc)	4 232 232	6 622 782	3 977 895	4 994 336	6 737 320	7 647 954
Reprises sur provisions et transferts de charges d'expl.	279 488	592 681	246 318	317 928	411 336	779 100
<b>TOTAL PRODUITS D'EXPLOITATION</b>	<b>18 392 589</b>	<b>19 349 993</b>	<b>14 796 739</b>	<b>18 380 519</b>	<b>24 139 837</b>	<b>22 854 979</b>
<b>CHARGES D'EXPLOITATION</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
Achat de marchandises (yc variation de stock)	498 483	442 051	201 011	188 435	437 725,40	302 118
Achats de matières premières et autres approvisionnements (y compris variation de stock)	174 051	627 459	173 844	358 304	391 563	768 455
Autres achats et charges externes	11 644 876	12 241 536	8 866 055	11 443 995	15 206 247	15 089 610
<i>S/total</i>	12 317 410	13 311 046	9 240 910	11 990 734	16 035 535	16 160 183
Impôts, taxes et versements assimilés	200 842	216 143	226 789	218 122	285 100	221 049
Salaires et traitements	2 712 305	2 772 271	2 719 310	2 911 528	3 511 389	3 650 147
Charges sociales	937 791	998 896	683 440	1 009 603	1 241 225	1 322 860
Dot. amort. et prov.dépréc. sur immobilisations	369 759	404 561	342 689	313 259	395 483	574 469
Sur actif circulant : dot.prov. dépréciations	199 610	478 134	359 665	194 023	290 263	64 868
Dot. prov. risques et charges	200 047	71 682	253 427	23 482	77 332	274 130
Autres charges	979 228	917 238	911 125	1 242 457	2 231 230	1 380 076
<i>S/Total</i>	5 599 581	5 858 925	5 496 445	5 912 475	8 032 022	7 487 598
<b>TOTAL CHARGES D'EXPLOITATION</b>	<b>17 916 991</b>	<b>19 169 971</b>	<b>14 737 354</b>	<b>17 903 209</b>	<b>24 067 557</b>	<b>23 647 781</b>
<b>RESULTAT D'EXPLOITATION</b>	<b>475 598</b>	<b>180 022</b>	<b>59 385</b>	<b>477 310</b>	<b>72 280</b>	<b>- 792 802</b>
<b>TOTAL PRODUITS FINANCIERS</b>	<b>8 710</b>	<b>5 454</b>	<b>3 204</b>	<b>1 959</b>	<b>872</b>	<b>6 134</b>
<b>TOTAL CHARGES FINANCIERES</b>	<b>10 747</b>	<b>9 903</b>	<b>2 059</b>	<b>- 318</b>	<b>3 600</b>	<b>33 206</b>
<b>RESULTAT FINANCIER</b>	<b>- 2 037</b>	<b>- 4 448</b>	<b>1 145</b>	<b>2 277</b>	<b>- 2 727</b>	<b>- 27 072</b>
Produits excep sur opérations de gestion	1 751,0	1 101	1 501	6 200	108 608	1 000
Produits relatifs aux exercices antérieurs	37 405,7	31 973	100 796	722	45 274	386 569
Produits excep sur opérations en capital	1 400,0	1 316 655	626 982	10	703 947	59 308
Subventions d'investissement		-	10 395	28 644	44 968	142 231
Reprises sur provisions et transferts de charges						
<b>TOTAL PRODUITS EXCEPTIONNEL</b>	<b>40 557</b>	<b>1 349 729</b>	<b>739 674</b>	<b>35 576</b>	<b>902 798</b>	<b>589 108</b>
Charges excep sur opérations de gestion	5 528	65 808	14 056	2 828	647	5 396
Charges sur exercices antérieurs	22 988	2 200		132	321	
Charges excep sur opérations en capital	2 335	921 299	411 592	249	596 364	55 179
Dot. amort., dépréciations et provisions	15 150	14 979		876		77
<b>TOTAL CHARGES EXCEPTIONNELLES</b>	<b>46 001</b>	<b>1 004 285</b>	<b>425 648</b>	<b>4 085</b>	<b>597 332</b>	<b>60 652</b>
<b>RESULTAT EXCEPTIONNEL</b>	<b>- 5 445</b>	<b>345 444</b>	<b>314 026</b>	<b>31 491</b>	<b>305 466</b>	<b>528 456</b>
Impôt sur les sociétés		263		- 21 635	- 27 124	- 40 151
				crédit d'impôts		
<b>TOTAL DES PRODUITS</b>	<b>18 441 856</b>	<b>20 705 176</b>	<b>15 539 617</b>	<b>18 418 054</b>	<b>25 043 507</b>	<b>23 450 221</b>
<b>TOTAL DES CHARGES</b>	<b>17 973 740</b>	<b>20 184 422</b>	<b>15 165 061</b>	<b>17 885 341</b>	<b>24 641 364</b>	<b>23 701 488</b>
<b>RESULTAT COMPTABLE</b>	<b>468 116</b>	<b>520 754</b>	<b>374 555</b>	<b>532 713</b>	<b>402 143</b>	<b>- 251 267</b>

*Document Cour des comptes d'après les comptes de la FFC*

Les « autres charges » correspondent aux comptes de classe 5 (autres charges de gestion courante). On y trouve les aides réseau déconcentré, les aides individualisées), des aides diverses, les redevances versées à l'UCI et à l'UCE, les achats de licences, brevets, logiciels.

## Annexe n° 4. Bilans avant affectation

Tableau n° 23 : Bilans avant affectation entre 2018 à 2023

<b>ACTIF (valeurs nettes en €)</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
<b>Immobilisations incorporelles</b>	<b>424 025</b>	<b>466 575</b>	<b>353 327</b>	<b>244 076</b>	<b>181 374</b>	<b>242 352</b>
<b>Immobilisations corporelles</b>	<b>3 413 353</b>	<b>2 584 482</b>	<b>2 286 490</b>	<b>2 512 396</b>	<b>3 211 487</b>	<b>5 653 455</b>
Terrains	302 507	164 703	99 750	99 750	0	259 440
Constructions	1 671 164	866 862	504 682	492 569	0	2 268 010
Installations techniques, mat.outils industriels	288 017	247 710	364 614	414 896	533 030	700 939
Autres immobilisations corporelles	295 039	271 276	289 494	264 795	916 784	711 816
Immo en cours/Avances et acomptes	856 625	1 033 931	1 027 950	1 240 387	1 761 673	1 713 250
<b>Immobilisations financières</b>	<b>243 469</b>	<b>229 427</b>	<b>239 244</b>	<b>225 338</b>	<b>237 519</b>	<b>274 888</b>
<b>Stocks</b>	<b>898 590</b>	<b>835 843</b>	<b>861 710</b>	<b>938 448</b>	<b>1 079 867</b>	<b>1 112 775</b>
<b>Avances et acomptes versés sur commandes</b>	<b>89 464</b>	<b>103 466</b>	<b>130 081</b>	<b>215 731</b>	<b>123 198</b>	<b>168 433</b>
<b>Créances</b>	<b>2 894 549</b>	<b>1 905 639</b>	<b>2 081 824</b>	<b>5 081 922</b>	<b>5 350 183</b>	<b>3 870 381</b>
Créances usagers et comptes rattachés	2 258 953	1 261 921	1 816 981	2 663 000	3 058 898	2 645 708
Autres créances	635 596	643 718	264 843	2 418 922	2 291 285	1 224 673
<b>Trésorerie</b>	<b>3 691 454</b>	<b>1 365 928</b>	<b>4 307 229</b>	<b>2 454 122</b>	<b>1 972 317</b>	<b>1 357 563</b>
<b>Charges constatées d'avance</b>	<b>230 467</b>	<b>297 466</b>	<b>573 700</b>	<b>1 020 378</b>	<b>473 170</b>	<b>575 812</b>
<b>TOTAL</b>	<b>11 885 372</b>	<b>7 788 827</b>	<b>10 833 605</b>	<b>12 692 411</b>	<b>12 629 115</b>	<b>13 255 659</b>

<b>PASSIF (en €)</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
<b>CAPITAUX PROPRES</b>	<b>-83 517</b>	<b>437 236</b>	<b>817 577</b>	<b>1 691 079</b>	<b>2 036 805</b>	<b>3 311 195</b>
Capital social	7 622	7 622	7 622	7 622	7 622	7 622
Ecart de réévaluation	756 623	534 083	429 190	429 190	-	-
Réserves statutaires ou contractuelles	338 299	338 299	338 299	338 299	338 299	338 299
Autres réserves	152 449	374 989	479 881	479 881	909 072	909 072
Report à nouveau	- 1 806 626	- 1 338 510	- 817 757	-443 202	89 511	491 653
Résultat de l'exercice	468 115	520 754	374 555	532 713	402 143	-251 267
Subventions d'investissement	-	-	5 786	346 575	290 158	1 815 817
<b>Provisions pour risques et charges</b>	<b>591 454</b>	<b>458 360</b>	<b>596 781</b>	<b>514 933</b>	<b>500 057</b>	<b>333 701</b>
<b>Dettes</b>	<b>10 599 375</b>	<b>6 316 970</b>	<b>7 932 917</b>	<b>8 690 384</b>	<b>9 675 316</b>	<b>8 948 477</b>
Emprunts et dettes auprès des étab de crédits	2 224 462	5 295	-	-	658 256	1 589 002
Avances et acomptes reçus sur commandes	300	10 571	14 560	106 086	87 239	31 341
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	2 788 555	2 632 414	2 034 046	3 626 810	4 698 472	3 796 575
Dettes fiscales et sociales	849 026	890 969	1 139 936	1 805 925	1 743 755	1 779 123
Autres dettes	4 737 032	2 777 722	4 744 375	3 151 563	2 487 594	1 752 436
<b>Produits constatés d'avance</b>	<b>778 060</b>	<b>576 261</b>	<b>1 486 331</b>	<b>1 796 015</b>	<b>416 937</b>	<b>662 285</b>

## Annexe n° 5. Principaux produits d'exploitation

Tableau n° 24 : Principaux produits d'exploitation entre 2018 à 2023

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	Var 23/18
Total produits d'exploitation	18 392 589	19 349 992	14 796 738	18 380 520	24 139 838	22 854 979	24,3%
Subventions d'exploitation (*)	4 323 033	4 472 083	3 527 140	5 523 215	7 461 286	5 899 622	36,5%
<i>Subv. en % des prod. d'expl.</i>	23,5%	23,1%	23,8%	30,0%	30,9%	25,8%	
Licences (**)	6 195 728	4 364 448	3 947 836	3 661 327	4 114 262	4 291 131	NS
<i>Licences en % des prod. d'expl.</i>	34%	23%	27%	20%	17%	19%	
<i>Nombre de licences</i>	115 365	112 694	104 097	102 064	109 668	107 826	-6,5%
<i>Prix moyen/licence</i>	53,71	38,73	37,92	35,87	37,52	39,80	
Cotisations des clubs	200 457	210 335	209 209	181 510	198 307	210 270	4,9%
Partenariats	933 642	1 080 747	1 443 346	1 391 209	1 899 154	1 494 123	60,0%
<i>Partenariats en % des prod. d'expl.</i>	5,1%	5,6%	9,8%	7,6%	7,9%	6,5%	28,8%
Droits d'engagement/organisation exonérés	1 752 199	2 287 505	877 547	1 448 984	2 456 679	2 601 905	48,5%
Droits d'organisation/billetterie soumis à TVA	1 309 723	1 049 700	729 025	1 165 860	1 993 461	1 296 897	-1,0%
<i>Droits totaux en % des prod. d'expl.</i>	16,6%	17,2%	10,9%	14,2%	18,4%	17,1%	

*Document Cour des comptes d'après les comptes de la fédération.*

(\*) *Le compte 74003 « subventions diverses exonérées » intègre à tort le mécénat*

(\*\*) *Les produits de licences intègrent jusqu'en 2018 les assurances. Suite à un changement de méthode comptable, les licences et remboursement des cotisations d'assurance sont désormais enregistrés dans deux comptes différents.*

Les produits d'exploitation sont en progression de 24% sur la période, passant de 18,4 M€ à 22,9 M€, avec une augmentation de toutes les catégories de produits à l'exception des licences (-6,5% entre 2018 et 2023). En 2023, la fédération n'a pas retrouvé la totalité de ses licenciés d'avant la crise sanitaire. Face à l'érosion continue du nombre de licenciés, entamée bien avant la période couverte de ce contrôle, la fédération s'est efforcée de diversifier ses sources de revenus : développement des partenariats, renforcement de son activité événementielle, en lien avec l'organisation de compétitions internationales, diversification de ses activités à l'attention du plus grand nombre, labellisations.

Le taux de soutien des financeurs publics, en provenance de l'ANS, de l'État, et de collectivités locales, qui reste stable (autour de 25% des produits d'exploitation).

Les produits de billetterie sont irréguliers. Ainsi, la fédération a enregistré 156 k€ en 2018 de droits d'entrée, 143 k€ en 2019, et surtout 819 k€ en 2022, essentiellement pour l'organisations de compétitions de BMX, courses sur piste et Cyclo-cross. L'organisation des compétitions sont toutefois le support d'actions de communication valorisées dans le cadre de partenariats.

Ainsi, les produits et services commerciaux, associés majoritairement à des partenariats, sont multiples : commercialisation d'espaces sur les maillots des coureurs des équipes de France, en particulier pour les épreuves sur route, pour lesquelles l'exposition médiatique est très forte ; partenariats sur le matériel pour les épreuves sur pistes ; commercialisation auprès des collectivités locales et des partenaires privés lors de l'organisation de championnats du monde, Coupes du monde et championnats d'Europe (panneaux publicitaires et expériences d'accueils avec des invités lors des événements sportifs). Les partenariats sont également répartis entre les partenariats en nature et les partenariats en numéraire.

Enfin, la fédération perçoit des droits TV à hauteur de 300 k€ pour la diffusion sur Eurosport et France TV des Championnats de France (route, piste, BMX, cyclo-cross).

## Annexe n° 6. Les ratios de structure

Tableau n° 25 : Ratios de structure entre 2018 à 2023

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
<b>Ratio d'autonomie financière</b>						
Capitaux propres	- 83 517	437 236	817 577	1 691 079	2 036 805	3 311 195
Total Passif	11 885 372	7 788 827	10 833 605	12 692 411	12 629 115	13 255 658
Capitaux propres/Passif	-0,7%	5,6%	7,5%	13,3%	16,1%	25%
<b>Taux d'endettement</b>						
Emprunts à MLT auprès des étab. de crédit	118 536	-	-	-	658 256	1 589 002
Capitaux propres	- 83 517	437 236	817 577	1 691 079	2 036 805	3 311 195
Emprunts à MLT/Capitaux propres	-141,9%	0,0%	0,0%	0,0%	32,3%	48,0%
<b>Capacité dynamique de remboursement</b>						
Emprunts à MLT	118 536	-	-	-	658 256	1 589 002
CAF	974 128	502 073	1 200 584	901 404	900 419	56 727
Emprunts à MLT/CAF	0,12	-	-	-	0,73	28,01

*Document Cour des comptes d'après les comptes de la fédération.*

- **Le ratio d'autonomie financière** (Capitaux propres/Passif) progresse régulièrement jusqu'à atteindre le taux de 25%, un niveau acceptable, car il est de règle que ce ratio soit compris entre 20 et 25%.
- **Le taux d'endettement** (Emprunt à MLT/Capitaux propres) est de 48% à fin 2023. La règle qui prévaut est que ce ratio soit inférieur à 1 (pas plus d'un euro emprunté pour un euro de capitaux propres). Ce ratio est à mettre en regard de la capacité excédentaire de l'activité.
- **La capacité dynamique de remboursement** (Emprunts à MLT/CAF) s'élève à 28 fin 2023, ce qui signifie que le remboursement du capital restant dû de l'emprunt bancaire représente 28 années de capacité d'autofinancement (CAF).

## Annexe n° 7. Évolution de la capacité d'autofinancement

Tableau n° 26 : Évolution de la capacité d'auto-financement entre 2018 à 2023

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Résultat exercice	468 116	520 754	374 555	532 713	402 143	-251 267
+dot amortissement et dépréciations	569 369	882 694	702 354	507 282	685 747	639 337
+dotation aux provisions pour risque et charges	200 047	71 682	253 427	23 482	77 332	274 130
+dot aux prov amort éléments financiers	0	0	0	0	0	0
+dot aux prov amort éléments exceptionnels	15 150	14 979	0	876	0	77
-reprises dot/prov	-279 488	-592 681	-129 992	-163 188	-157 220	-601 420
- résultat sur opérations en capital	935	-395 356	239	239	-107 583	-4 129
<b>CAF</b>	<b>974 128</b>	<b>502 073</b>	<b>1 200 584</b>	<b>901 404</b>	<b>900 419</b>	<b>56 727</b>

*Document Cour des comptes d'après les comptes de la fédération.*

## Annexe n° 8. Indicateurs du bilan fonctionnel

Tableau n° 27 : Évolution du fonds de roulement net global (FRNG)

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Fonds propres	-83 517	437 236	817 577	1 691 079	2 036 805	3 311 195
Provisions risques et charges	591 454	458 360	596 781	514 933	500 057	333 701
Amortissements et provisions	5 473 381	4 823 813	4 373 890	4 629 733	3 837 859	4 336 081
Dettes financières à plus d'un an	118 536	0	0	0	658 256	1 589 002
<b>Total ressources stables</b>	<b>6 099 854</b>	<b>5 719 409</b>	<b>5 788 248</b>	<b>6 835 745</b>	<b>7 032 976</b>	<b>9 569 979</b>
Immobilisations brutes	9 554 228	8 104 298	7 252 951	7 611 543	7 468 238	10 506 777
<b>Total emplois stables</b>	<b>9 554 228</b>	<b>8 104 298</b>	<b>7 252 951</b>	<b>7 611 543</b>	<b>7 468 238</b>	<b>10 506 777</b>
<b>Fonds de roulement net global (FRNG)</b>	<b>-3 454 374</b>	<b>-2 384 889</b>	<b>-1 464 703</b>	<b>-775 798</b>	<b>-435 262</b>	<b>-936 797</b>

Document Cour des comptes d'après les comptes de la fédération.

Tableau n° 28 : Évolution du besoin en fonds de roulement (BFR)

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Stocks	898 590	835 843	861 710	938 448	1 079 867	1 112 775
Avances et acomptes versés	89 464	103 466	130 081	215 731	123 198	168 433
Créances usagers et comptes rattachés	2 258 953	1 261 921	1 816 981	2 663 000	3 058 898	2 645 708
Autres créances	635 596	643 718	264 843	2 418 922	2 291 285	1 224 673
Charges constatées d'avance	230 467	297 466	573 700	1 020 378	473 170	575 812
<b>Total actif circulant (valeurs nettes)</b>	<b>4 113 071</b>	<b>3 142 414</b>	<b>3 647 315</b>	<b>7 256 479</b>	<b>7 026 417</b>	<b>5 727 400</b>
Avances et acomptes reçus	300	10 571	14 560	106 086	87 239	31 341
Dettes fournisseurs	2 788 555	2 632 414	2 034 046	3 626 810	4 698 472	3 796 575
Dettes fiscales, sociales, et autres dettes	849 026	890 969	1 139 936	1 805 925	1 743 755	1 779 123
Autres dettes	4 737 032	2 777 722	4 744 375	3 151 563	2 487 594	1 752 436
Produits constatés d'avance	778 060	576 261	1 486 331	1 796 015	416 937	662 285
<b>Total passif circulant</b>	<b>9 152 973</b>	<b>6 887 936</b>	<b>9 419 248</b>	<b>10 486 399</b>	<b>9 433 997</b>	<b>8 021 760</b>
<b>Besoin en fonds de roulement (BFR)</b>	<b>-5 039 902</b>	<b>-3 745 522</b>	<b>-5 771 932</b>	<b>-3 229 921</b>	<b>-2 407 580</b>	<b>-2 294 360</b>

Document Cour des comptes d'après les comptes de la fédération.

Tableau n° 29 : Évolution de la trésorerie entre 2018 à 2023

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Fonds de roulement net global (FRNG)	- 3 454 374	- 2 384 889	- 1 464 703	- 775 798	- 435 262	-936 797
Besoin en fond de roulement (BFR)	- 5 039 902	- 3 745 522	- 5 771 932	- 3 229 921	- 2 407 580	-2 294 360
<b>TRESORERIE</b>	<b>1 585 528</b>	<b>1 360 634</b>	<b>4 307 229</b>	<b>2 454 122</b>	<b>1 972 317</b>	<b>1 357 563</b>
Variation Trésorerie N/N-1		- 224 894	2 946 596	- 1 853 107	- 481 805	-614 755

Document Cour des comptes d'après les comptes de la fédération.

**Annexe n° 9. Produits et charges exceptionnels****Tableau n° 30 : Produits et charges exceptionnels**

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Produits exceptionnels sur opérations de gestion	1 751	1 101	1 501	6 200	108 608	1 000
Produits relatifs aux exercices antérieurs	37 406	31 973	100 796	722	45 274	386 569
Produits excep sur opérations en capital	1 400	1 316 655	626 982	10	703 947	59 308
Subventions d'investissement			10 395	28 644	44 968	142 231
Reprises sur provisions et transferts de charges						
<b>TOTAL PRODUITS EXCEPTIONNELS</b>	<b>40 557</b>	<b>1 349 729</b>	<b>739 674</b>	<b>35 576</b>	<b>902 797</b>	<b>589 108</b>
Charges excep. sur opérations de gestion	5 528	65 808	14 056	2 828	647	5 396
Charges sur exercices antérieurs	22 988	2 200		132	321	
Charges excep sur opérations en capital	2 335	921 299	411 592	249	596 364	55 179
Dot.amort.dépréc.et prov.	15 150	14 979		876		77
<b>TOTAL CHARGES EXCEPTIONNELLES</b>	<b>46 001</b>	<b>1 004 286</b>	<b>425 648</b>	<b>4 085</b>	<b>597 332</b>	<b>60 652</b>
<b>RESULTAT EXCEPTIONNEL</b>	<b>- 5 444</b>	<b>345 443</b>	<b>314 026</b>	<b>31 491</b>	<b>305 465</b>	<b>528 456</b>
VNC éléments d'actifs cédés	- 935	395 356	215 390	- 239	107 583	4 129

*Document Cour des comptes d'après les comptes de la fédération*

**Explication des principaux montants****Produits exceptionnels sur opérations de gestion**

108,6 k€ M€ en 2022 pour des pénalités, amendes, indemnités diverses ;

**Produits relatifs aux exercices antérieurs**

En 2023, pour 386,6 k€

- Subvention de la région IDF versée tardivement (fin janvier 2023) dans le cadre des championnats du monde sur piste d'octobre 2022 qui n'a pas été comptabilisée en subvention à recevoir sur l'exercice 2022 ;
- Prescriptions (153 k€). Il s'agit de prix coureurs relatifs à des épreuves des années antérieures (2018) qui n'ont pas été attribués. Les prix sont versés par les organisateurs à la FFC qui les reverse ensuite aux comités régionaux et fédérations étrangères qui les redistribuent aux coureurs. Lorsque des prix sont bloqués (pays destinataire à risque, cas de dopage etc.), ils sont considérés comme prescrits au-delà de 5 ans et sont comptabilisés en produits exceptionnels ;
- Solde de la caisse de secours (140 k€). La caisse de secours est alimentée par les pénalités attribuées aux coureurs ou directeurs sportifs à la suite d'une infraction durant une course. Elles sont directement déduites du montant des prix versés aux coureurs. Après cinq années elles sont également réaffectées en produits exceptionnels sur exercices antérieurs. Les 140 k€ correspondent au solde de la caisse de secours au 31/10/2018. La caisse de secours est mobilisable pour venir en aide à des licenciés dans des circonstances particulières. Elle a par exemple été mobilisée en 2023 pour compléter un dispositif de soutien à un licencié accidenté (paraplégique) dans le cadre des équipements nécessaires pour faire face à son handicap.

**Produits et charges exceptionnels sur opérations en capital**

Ventes des locaux de Rosny-sous-Bois et de Montry

## Annexe n° 10. Provisions pour risques et charges

Tableau n° 31 : Provisions pour risques et charges au bilan

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
<b>Provisions pour risques et charges</b>						
Provisions pour risques	219 223	47 297	203 000	150 000	200 497	40 000
Provisions pour charges	372 231	411 063	393 781	364 933	299 560	293 701
<b>TOTAL</b>	<b>591 454</b>	<b>458 360</b>	<b>596 781</b>	<b>514 933</b>	<b>500 057</b>	<b>333 701</b>

*Document Cour des comptes d'après les balances générales*

Tableau n° 32 : Détail des provisions pour risques et charges et mouvements

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
<b>PROV POUR IMPOTS (1550000000)</b>						
Solde début de période	57 210,00	76 648,00	104 773,00	122 935,00	122 935,00	30 727,00
dotations	19 438,00	28 125,00	45 164,00			
reprise			19 986,00			30 727,00
reprise			7 016,00		92 208,00	
<b>solde fin de période</b>	<b>76 648,00</b>	<b>104 773,00</b>	<b>122 935,00</b>	<b>122 935,00</b>	<b>30 727,00</b>	<b>-</b>
<b>AUTRES PROV. POUR RISQUES (1518000000)</b>						
Solde début de période	147 226,59	219 223,47	47 296,79	203 000,00	150 000,00	200 497,20
dotations	322 826,47		200 000,00		50 497,20	40 000,00
reprises	250 829,59	171 926,68	44 296,79	53 000,00		200 497,20
<b>solde fin de période</b>	<b>219 223,47</b>	<b>47 296,79</b>	<b>203 000,00</b>	<b>150 000,00</b>	<b>200 497,20</b>	<b>40 000,00</b>
<b>PROV. MEDAILLES &amp; IND. FIN CARRIERE</b>						
Solde début de période	305 084,65	295 582,84	306 289,80	270 845,76	241 997,88	268 832,88
dotations		25 242,41			26 835,00	24 867,76
reprises	9 501,81	14 535,45	35 444,04	28 847,88		
<b>solde fin de période</b>	<b>295 582,84</b>	<b>306 289,80</b>	<b>270 845,76</b>	<b>241 997,88</b>	<b>268 832,88</b>	<b>293 700,64</b>
<b>TOTAL</b>	<b>591 454,31</b>	<b>458 359,59</b>	<b>596 780,76</b>	<b>514 932,88</b>	<b>500 057,08</b>	<b>333 700,64</b>

*Document Cour des comptes d'après les balances générales*

Concernant les provisions pour impôts, la forte augmentation de sa CFE avait conduit la fédération à constituer des provisions en cas de contrôle fiscal à hauteur de 20 k€ par an environ depuis 2016, les rôles d'imposition n'ayant pas pris en compte la valeur de la construction. Au bout de 5 ans, ces provisions ont été reprises.

De nombreux litiges sociaux ont été provisionnés et ont fait l'objet d'un règlement transactionnel et de reprises. Suite au déménagement du siège social, et des licenciements pour motif économique qui s'en est suivi, des indemnités transactionnelles ont été versés à deux anciens salariés pour un montant de 5,2 k€ en 2018 et de 44,5 k€ en 2020.

En 2020, une provision pour risque pour 150 k€ a été constituée suite à la rupture d'un contrat avec un fournisseur. Aucune action en justice n'ayant été engagée