



TROISIEME CHAMBRE
DEUXIEME SECTION

S2025-1850

OBSERVATIONS DÉFINITIVES

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

FÉDÉRATION FRANÇAISE DE RUGBY

Exercices 2018-2024

Le présent document, qui a fait l'objet d'une contradiction avec les destinataires concernés,
a été délibéré par la Cour des comptes, le 24 novembre 2025.

TABLE DES MATIÈRES

PROCÉDURES ET MÉTHODES	5
SYNTHÈSE.....	7
LISTE DES RECOMMANDATIONS	10
INTRODUCTION	11
1 UNE GOUVERNANCE EN VOIE D'AMÉLIORATION	12
1.1 Des instances dirigeantes renouvelées	12
1.2 Des structures territoriales participant pleinement à la vie fédérale	13
1.2.1 Les ligues régionales	14
1.2.2 Les comités départementaux	15
1.2.3 La création des conseillers techniques de club.....	16
1.3 Un nombre de licenciés en augmentation ces dernières années, en partie du fait de la féminisation de la pratique	17
1.3.1 L'évolution du nombre de licenciés	17
1.3.2 L'amélioration du maillage territorial et de l'offre	18
1.3.3 L'effet vitrine des équipes de France	18
1.3.4 Des politiques ciblées.....	20
1.4 Des clubs fortement accompagnés par les structures fédérales.....	22
1.4.1 Le nombre de clubs	22
1.4.2 La labellisation	23
1.4.3 Les bénévoles	23
1.4.4 Les emplois	24
1.5 Une relation avec la Ligue nationale de rugby qui s'est améliorée en cours de période.....	26
1.5.1 La LNR, une délégation de la FFR	26
1.5.2 La gestion des joueurs en équipe de France / les calendriers des matches.....	26
1.5.3 Des flux financiers croissants en faveur de la FFR.....	28
2 UN BILAN CONTRASTÉ SUR LES QUESTIONS D'ÉTHIQUE ET DE PROBITÉ.....	30
2.1.1 Une politique volontariste de lutte contre la montée des violences et des incivilités	30
2.1.2 Un dispositif de recueil des alertes qui s'est amélioré	31
2.1.3 Les réponses de la FFR aux récentes affaires ayant mis en cause certains joueurs de l'équipe de France	32
2.1.4 Le comité d'éthique et de déontologie du rugby français (CEDRF).....	32
2.1.5 Autres sujets d'éthique et de déontologie évoqués par la direction des sports	33
2.1.6 Les questions de transparence et de probité	34

3 DES PRIORITÉS RELATIVEMENT STABLES ET DES PROJETS MENÉS DE FAÇON PARFOIS CONTESTABLE.....	35
3.1 Les principales priorités des mandatures depuis 2017 ont assez peu varié.....	35
3.2 Des projets structurants conduits de façon parfois contestable.....	37
3.2.1 L'abandon du projet de Grand stade à Évry.....	37
3.2.2 La construction du centre d'innovation des rugby (CIR) à Pantin.....	38
3.2.3 L'entrée de CVC Partners dans le tournoi des Six Nations	42
3.2.4 La négociation du contrat avec le Stade de France	44
4 DES RELATIONS AVEC LA DIRECTION DES SPORTS ET L'AGENCE NATIONALE DU SPORT SUSCEPTIBLES D'AMÉLIORATIONS	47
4.1 La direction des sports : un contrat de délégation qui pourrait évoluer et des modalités de gestion des conseillers techniques sportifs à préciser.....	47
4.1.1 Le contrat de délégation	47
4.1.2 Les conseillers techniques sportifs	51
4.2 L'ANS : le soutien aux politiques du sport pour tous et de haut niveau.....	55
4.2.1 Les politiques de sport pour tous.....	56
4.2.2 Les politiques de sport de haut niveau	58
4.2.3 Les politiques d'équipements sportifs.....	61
5 UNE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES MARQUÉE PAR UNE FORTE AUGMENTATION DES EFFECTIFS ET DES COÛTS	64
5.1 Des effectifs en forte augmentation sur la période, malgré un effort récent de réduction	64
5.1.1 Après une forte augmentation, un effort récent de réduction des effectifs.....	64
5.1.2 La gestion des contrats à durée déterminée (CDD).....	65
5.2 Une masse salariale également en augmentation	66
5.2.1 La politique salariale	66
5.2.2 La rémunération des conseillers techniques sportifs (CTS).....	68
5.2.3 Évolution de la masse salariale par grande catégorie d'actifs.....	69
5.2.4 Rémunération des élus dirigeants.....	70
6 UNE SITUATION FINANCIÈRE DÉGRADÉE QUI APPELLE DES MESURES DE REDRESSEMENT	72
6.1 Des résultats d'exploitation fortement négatifs en 2023 et 2024	72
6.1.1 Présentation du référentiel de comptabilité analytique	72
6.1.2 Le résultat d'exploitation	73
6.1.3 Le résultat financier.....	82
6.1.4 Le résultat exceptionnel	83
6.1.5 Synthèse	84
6.2 Une situation financière préoccupante, de récentes mesures volontaristes pour revenir à l'équilibre	86
6.2.1 Analyse de l'équilibre financier de la fédération	86
6.2.2 L'examen du plan à moyen terme de la fédération	88

6.3 Un fonds d'assurance et un mécanisme d'auto-assurance qui doivent être sécurisés juridiquement et comptablement.....	92
6.3.1 La couverture du risque « dommage corporel accidentel » par la GMF puis par HDI	92
6.3.2 Un fonds d'assurance sans personnalité morale.....	92
6.3.3 Un mécanisme « d'auto-assurance » du risque « dommage corporel accidentel », assorti d'une économie fiscale.....	93
6.3.4 Un contentieux avec la GMF en cours de discussion.....	94
6.3.5 Un dispositif assurantiel non conforme à la décision du Conseil d'État	95
6.3.6 La nécessité d'une réflexion collective sur la question des assurances des fédérations sportives	96
6.4 Les fonctions supports et la gestion des risques.....	97
6.4.1 Les fonctions support	97
6.4.2 Les systèmes d'information	99
6.4.3 Gestion des risques et contrôle interne.....	100
ANNEXES.....	104

PROCÉDURES ET MÉTHODES

Les rapports de la Cour des comptes sont réalisés par l'une des six chambres thématiques¹ que comprend la Cour ou par une formation associant plusieurs chambres et/ou plusieurs chambres régionales ou territoriales des comptes.

Trois principes fondamentaux gouvernent l'organisation et l'activité de la Cour ainsi que des chambres régionales et territoriales des comptes, donc aussi bien l'exécution de leurs contrôles et enquêtes que l'élaboration des rapports publics : l'indépendance, la contradiction et la collégialité.

L'**indépendance** institutionnelle des juridictions financières et l'indépendance statutaire de leurs membres garantissent que les contrôles effectués et les conclusions tirées le sont en toute liberté d'appréciation.

La **contradiction** implique que toutes les constatations et appréciations faites lors d'un contrôle ou d'une enquête, de même que toutes les observations et recommandations formulées ensuite, sont systématiquement soumises aux responsables des administrations ou organismes concernés ; elles ne peuvent être rendues définitives qu'après prise en compte des réponses reçues et, s'il y a lieu, après audition des responsables concernés.

La **collégialité** intervient pour conclure les principales étapes des procédures de contrôle et de publication. Tout contrôle ou enquête est confié à un ou plusieurs rapporteurs. Le rapport d'instruction, comme les projets ultérieurs d'observations et de recommandations, provisoires et définitives, sont examinés et délibérés de façon collégiale, par une formation comprenant au moins trois magistrats. L'un des magistrats assure le rôle de contre-rapporteur et veille à la qualité des contrôles.

Sauf pour les rapports réalisés à la demande du Parlement ou du Gouvernement, la publication d'un rapport est nécessairement précédée par la communication du projet de texte que la Cour se propose de publier, pour exercice de leur droit de réponse, aux ministres, directeurs d'administration centrale ou chefs de service intéressés (selon les cas) et aux responsables des organismes concernés, ainsi qu'aux autres personnes morales ou physiques directement intéressées. Leurs réponses sont présentées en annexe du rapport publié par la Cour.

**

Le présent rapport d'observations définitives est issu d'un contrôle conduit sur le fondement des articles L.111-6, L. 133-3 et R.133-1 du code des juridictions financières. Il est rendu public en vertu des dispositions de l'article L. 143-6 du même code.

La troisième chambre a contrôlé la Fédération française de rugby (FFR) pour les exercices 2017-2018 et suivants. Le contrôle a été notifié à la FFR le 11 février 2025 ainsi qu'à la direction des sports et à l'agence nationale du sport.

Le contrôle a été réalisé sur pièces et sur place de février à juin 2025, sur la base de nombreux entretiens au sein de la FFR, en complément des éléments recueillis par questionnaire et analyse des documents reçus. Des déplacements ont été réalisés auprès des ligues régionales, comités départementaux et clubs sportifs en Île-de-France et Auvergne-Rhône-Alpes.

**

¹ La Cour comprend aussi une chambre contentieuse, dont les arrêts sont rendus publics.

Le projet de rapport d'observations définitives a été préparé, puis délibéré le 24 novembre 2025, par la troisième chambre, présidée par M. Meddah, président de chambre et composée de M. Suard, président de section, Mme Latournarie-Willems, MM. Montarnal, Feltesse, Mme Charolles, conseillers maîtres et Mme Haguenauer, conseillère maître en service extraordinaire, ainsi que, en tant que rapporteurs, M. Potton, conseiller maître, Mme François, conseillère référendaire, M. Clappier, conseiller référendaire en service extraordinaire, Mme Della Gaspera, vérificatrice et, en tant que contre-rapporteur, M. Malcor, conseiller maître.

*
**

Les rapports publics de la Cour des comptes sont accessibles en ligne sur le site internet de la Cour et des chambres régionales et territoriales des comptes : www.ccomptes.fr.

SYNTHÈSE

La Fédération française de rugby (FFR) est délégataire pour les disciplines du rugby à XV, du rugby à 7, du rugby à 5 et du rugby de plage. Elle compte environ 350 000 licenciés et 1 900 clubs, emploie près de 300 personnes auxquelles s'ajoutent 42 conseillers techniques sportifs (CTS) et dispose d'un budget proche de 150 M€. Depuis 2017, elle a été présidée successivement par MM. Bernard Laporte, Alexandre Martinez (président par intérim de février à juin 2023), puis Florian Grill.

Une gouvernance en voie d'amélioration

La gouvernance fédérale a été défaillante à plusieurs reprises ces dernières années avec en particulier la condamnation en première instance en 2022 de M. Laporte pour corruption et la gestion critiquable de certains dossiers comme celui de la Coupe du monde rugby 2023 ou de l'investissement pour le centre d'innovation du rugby de Pantin. Elle a toutefois connu des améliorations notables récemment, avec en particulier la représentation désormais de l'opposition au sein du bureau fédéral devenu bureau stratégique et l'attention portée aux questions d'éthique et de probité. Néanmoins, la vigilance des instances fédérales et du comité d'éthique doit demeurer et l'amélioration des procédures, largement engagée, doit se poursuivre avec en particulier la mise en œuvre des recommandations de l'Agence française anticorruption, ainsi que des recommandations ou orientations du présent relevé d'observations concernant le comité d'éthique, les modes de prise de décision sur certains grands projets et les modalités de passation des marchés.

Par ailleurs, la qualité du travail de long terme de la FFR doit être notée dans quatre domaines fondamentaux : le soutien et l'animation de ses ligues régionales et comités départementaux ; les politiques vis-à-vis des licenciés (féminisation, rugby santé, rugby scolaire, rôle sociétal du rugby...) ; le soutien aux clubs affiliés ; et les relations avec la Ligue nationale de rugby afin que le rugby amateur bénéficie davantage de la forte croissance du rugby professionnel.

Des projets structurants dont la gestion a parfois été insuffisante, voire défaillante

La fédération a conduit plusieurs projets structurants sur la période sous contrôle, dont deux appellent des remarques :

- la construction en cours d'achèvement d'un centre d'innovation des rugby (CIR) à Pantin, dont le modèle économique reste à trouver. Avec un coût croissant, un suivi défaillant, des instances peu informées au stade des prises de décision engageant le programme, son exploitation pourrait générer environ 3 M€ de déficit par an. L'acte majeur d'engagement a été signé par le président par intérim quelques jours avant la fin programmée de son mandat alors qu'il aurait été souhaitable que la nouvelle gouvernance issue des élections fédérales de juin 2023 puisse revoir le dossier et soumettre la décision aux instances fédérales ;

- la vente par le comité du Tournoi des Six Nations d'un septième du capital de la société du Tournoi à la société CVC Capital Partners. Avant de donner son accord au comité, la fédération a eu recours en 2019-2020 à un conseil extérieur pour un montant élevé de 1,5 M€ et, là encore, n'a pas assuré une information suffisante de ses instances.

Des contrats de délégation, de développement et de performance bien mis en œuvre, mais dont le suivi devrait être renforcé

Le contrat de délégation signé avec la direction des sports en mars 2022 a été mis en œuvre de façon satisfaisante, mais la procédure de suivi mériterait d'être améliorée. La direction des sports met à disposition de la FFR 42 CTS dont les modalités de gestion devraient être précisées dans une convention. Le drame survenu en Afrique du Sud en 2024 (disparition en mer, lors d'une séance de récupération, d'un joueur de l'équipe de France des moins de 18 ans) illustre l'importance de cette question et surtout l'impératif pour la fédération de prendre toutes les mesures utiles pour assurer la sécurité des déplacements des équipes et joueurs en France et à l'étranger.

Les relations directes de la fédération avec l'ANS sont principalement régies par les contrats de développement et de performance qui apportent une aide financière relativement limitée (un peu plus d'1M€ par an), contrats dont le suivi pourrait être renforcé et conduit davantage en commun avec celui du contrat de délégation. L'ANS contribue également au développement du rugby par d'autres subventions pour des projets fédéraux, territoriaux et d'équipement. Au total, en incluant les CTS, les aides étatiques au rugby atteignent près de 20 M€, en forte augmentation depuis 2022 principalement en raison d'un effort important pour la construction de nouveaux équipements.

Une forte croissance des effectifs, mieux maîtrisée en fin de période

La FFR a mené au cours de la période une politique soutenue de recrutements (les effectifs ont augmenté de 40 % entre 2017 et 2024), pour un accompagnement territorial renforcé ainsi qu'une performance accrue des équipes de France. Les joueurs et encadrements de ces équipes représentent une part croissante des effectifs, en particulier l'équipe masculine de rugby à XV. Les difficultés financières enregistrées ces dernières années ont toutefois conduit la fédération à adopter depuis deux ans une politique plus prudente afin de maîtriser sa masse salariale.

Une situation financière dégradée qui appelle des mesures importantes de redressement, dont certaines sont déjà prises

Entre 2018 et 2024, la situation financière de la fédération a connu des difficultés en raison de plusieurs facteurs : les répercussions de la crise sanitaire, les pertes substantielles du GIE Hospitalités liées à l'organisation de la Coupe du monde 2023 et surtout un modèle économique non soutenable, à l'origine d'un déficit d'exploitation structurel croissant à partir de 2023. En effet, à compter de cet exercice, les revenus ont été insuffisants pour combler l'augmentation significative des dépenses induites par le financement des territoires et des compétitions, des équipes de France, et du fonctionnement des services.

À court terme, la situation financière et la trésorerie de la FFR sont menacées. Les versements de CVC au titre de l'achat d'un septième du Tournoi prendront fin après 2026, et des décaissements importants sont prévus en 2028, notamment pour couvrir les pertes du GIE Hospitalités.

Pour faire face à ces difficultés, la FFR a engagé des efforts importants de maîtrise de ses dépenses et surtout d'augmentation de ses revenus (sponsoring, négociations avec le nouveau concessionnaire du stade de France, augmentation de la part des bénéfices du Tournoi des Six Nations). Elle a également établi mi-2025 un plan à cinq ans pour redresser sa situation financière, plan de grande qualité mais dont le succès dépendra du maintien de l'attractivité du rugby, de la mise en œuvre de mesures d'efficacité et d'un suivi rigoureux des dépenses.

Une gestion des assurances à sécuriser

La FFR a souscrit pour la période 2024-2028 un contrat d'assurance pour la couverture du risque d'accident corporel comportant un mécanisme dit « d'auto-assurance » partiel fondé sur le versement d'une somme de 11 M€ par an à l'assureur, représentant juridiquement une sûreté réelle (un gage-espèce). Cette somme est prélevée sur une réserve financière appelée « fonds d'assurance ». Constituée depuis 25 ans à partir de l'excédent des cotisations d'assurance des licenciés versées à la FFR, sur les primes payées à l'assureur, cette trésorerie constitue comptablement une dette vis-à-vis des licenciés, et doit être sécurisée par la création d'un fonds disposant d'une personnalité morale distincte de celle de la fédération. Par ailleurs, il est nécessaire pour la FFR de se mettre en conformité avec la réglementation émanant du code du sport et du code des assurances relative aux contrats d'assurance collectifs, suite à une décision du Conseil d'État de juillet 2024.

Des fonctions support aux outils modernisés, mais une fonction contrôle interne à renforcer

La FFR a renforcé ses fonctions support en professionnalisant ses services. La direction des achats dispose à ce jour d'un guide des engagements juridiques et travaille à l'élaboration d'un référentiel spécifique des achats. La fonction financière utilise un nouveau référentiel analytique et un contrôleur de gestion, nouvellement recruté, joue désormais un rôle clé en participant activement à tous les projets financiers stratégiques.

Les systèmes d'information ont été modernisés avec des outils tels que Sage X3 pour la gestion financière et les achats. Cependant, des lacunes persistent dans la gestion des inventaires et de la trésorerie, toujours effectuée sur des outils bureautiques. Par ailleurs, un projet de refonte du système d'information métier est en cours. Il contribuera à simplifier la gestion des données, à développer des services innovants, et à unifier l'utilisation de toutes les applications.

La maîtrise des risques reste un enjeu majeur. La FFR est exposée à divers risques souvent non identifiés et insuffisamment anticipés. Il est essentiel de mettre en place une gestion des risques, en commençant par un exercice de cartographie. Par ailleurs, bien que des éléments de contrôle interne existent, ceux-ci doivent être recensés, adaptés et complétés pour mettre en place une fonction de contrôle interne pleinement opérationnelle.

LISTE DES RECOMMANDATIONS

Recommandation n° 1. (FFR) : Recenser et suivre dans le temps le nombre d'emplois salariés dans les clubs et leurs caractéristiques principales, et accroître le soutien et la formation apportés aux dirigeants bénévoles dans la gestion de ces salariés.

Recommandation n° 2. (DS) : Faire évoluer le contenu des contrats de délégation pour les recentrer sur les principales priorités et inclure davantage d'objectifs quantifiables. Faire évoluer le dispositif de suivi en prévoyant au minimum deux suivis formalisés pendant la période, dont au moins un conjoint avec l'ANS portant simultanément sur les contrats de délégation, de développement et de performance.

Recommandation n° 3. (FFR) : Renforcer le contrôle de la sécurité des déplacements et séjours des joueurs, en particulier mineurs.

Recommandation n° 4. (DS) : Signer avec les fédérations sportives concernées des conventions pluriannuelles fixant précisément les règles de gestion des conseillers techniques sportifs (CTS).

Recommandation n° 5. (FFR) : Créer une structure spécifique pour le « fonds d'assurance », juridiquement indépendante, permettant de l'isoler de la trésorerie courante, et formaliser les règles de fonctionnement et d'utilisation de ce fonds.

Recommandation n° 6. (FFR) : Mettre en place un outil de gestion des stocks, réaliser des inventaires physiques réguliers des biens concernés, et utiliser un outil de gestion de la trésorerie afin de disposer, en temps réel, d'une information utile à l'évaluation, au suivi et au pilotage des disponibilités.

Recommandation n° 7. (FFR) : Mettre en œuvre une démarche de maîtrise des risques, en commençant par un exercice de cartographie périodiquement actualisé et présenté aux instances de gouvernance, puis en mettant en place une fonction de contrôle interne qui s'appuie sur le recensement exhaustif des procédures et des contrôles existants, et la définition d'une gouvernance appropriée.

INTRODUCTION

Créée en 1919, la Fédération française de rugby (FFR) compte environ 350 000 licenciés en 2025 et 1 900 clubs, emploie près de 300 personnes auxquelles s'ajoutent 42 conseillers techniques sportifs et dispose d'un budget proche de 150 M€. Elle est délégataire pour les disciplines du rugby à XV, du rugby à 7, du rugby à 5 et du rugby de plage. Les principales compétitions, hommes et femmes, concernent le rugby à XV (en particulier le Tournoi des Six Nations et les championnats de France) et le rugby à 7 (discipline olympique depuis 2016 à Rio de Janeiro). La gestion du rugby professionnel, et en particulier des championnats de France masculins de Top 14 et Pro D2, est assurée par la Ligue nationale de rugby créée en 1998, délégataire de la fédération.

Pendant la période contrôlée par la Cour (saison 2017-2018 à saison 2024-2025), la FFR a compté deux présidents de plein exercice et un président intérimaire. M. Bernard Laporte a été élu en 2016, réélu en 2020. Il s'est mis en retrait début janvier 2023 suite à sa condamnation en première instance dans l'affaire dite « Altrad » et a fait désigner par le bureau fédéral M. Patrick Buisson, élu en 2020 sur la même liste que lui et vice-président, comme président délégué sous réserve d'une approbation par les clubs. Les clubs ont voté contre à 51,06 % fin janvier 2023 et M. Laporte a démissionné de son mandat. Le comité directeur, dont ont démissionné les membres de la liste d'opposition de M. Grill, a alors désigné le colistier de M. Laporte en 2020 et trésorier général, M. Alexandre Martinez, comme président intérimaire jusqu'à des élections à organiser avant la prochaine assemblée générale de juillet 2023. Ces nouvelles élections ont été organisées en juin 2023, remportées par M. Florian Grill, opposant de M. Laporte². M. Grill a ensuite assuré la présidence jusqu'à la fin de la mandature avec un comité directeur qui n'avait pas été entièrement renouvelé par des élections partielles en mai et juin 2023 et au sein duquel il était minoritaire. Sa liste a été majoritaire aux élections d'octobre 2024³ et il a alors été réélu président pour un premier mandat complet devant s'achever au dernier trimestre 2028, avec des instances de gouvernance renouvelées au sein desquelles il est majoritaire.

La vie fédérale a donc connu une histoire particulière ces dernières années, troublée également par des événements fortement médiatisés comme le décès de certains pratiquants ou le comportement de certains joueurs professionnels. Par ailleurs, la fédération fait face à des difficultés financières récurrentes, aggravées par les dépenses imprévues qu'elle pourrait avoir à assumer au titre de la Coupe du monde de rugby 2023 qui s'était tenue en France.

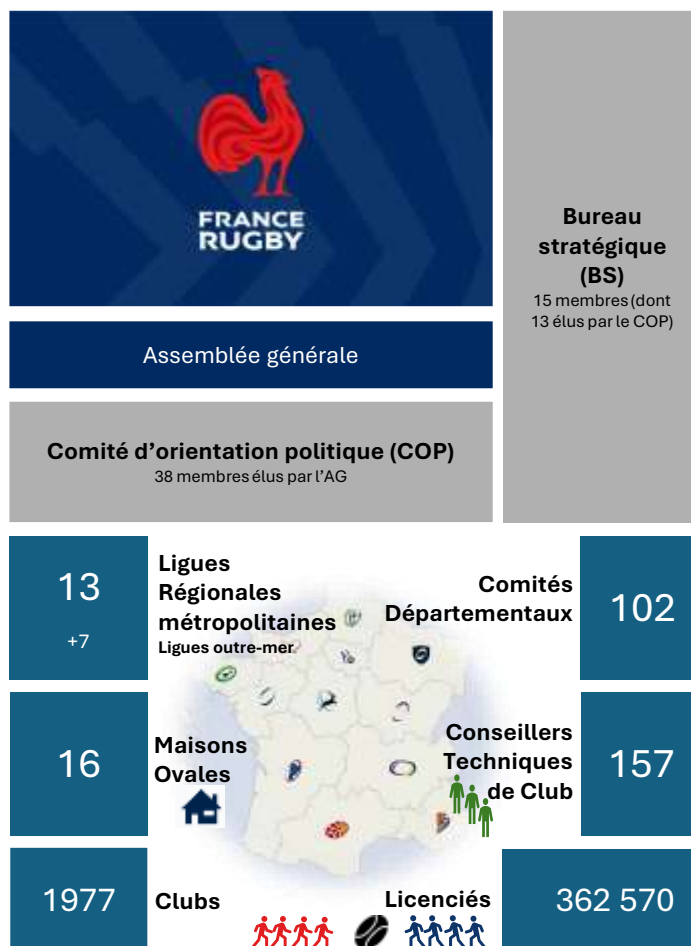
Dans ce contexte, seront examinées successivement la gouvernance, les principales priorités et les principaux projets, les relations avec la direction des sports et avec l'Agence nationale du sport, la gestion des ressources humaines, et enfin la gestion administrative, budgétaire et financière.

² En octobre 2020, la liste de M. Laporte avait obtenu 51,47 % des votes et celle de M. Grill 48,53 %. En juin 2023, M. Grill est élu avec 58,57 % des voix contre M. Patrick Buisson.

³ 67,22 %, contre 32,79 % pour la liste menée par M. Didier Codorniou.

1 UNE GOUVERNANCE EN VOIE D'AMÉLIORATION

Schéma n° 1 : Organisation de la FFR au 30 juin 2024



Source : Cour des comptes

1.1 Des instances dirigeantes renouvelées

La Fédération française de rugby dispose des instances classiques d'une fédération sportive : l'assemblée générale, le comité directeur et le bureau fédéral. Il convient toutefois de noter deux spécificités.

D'une part, le corps électoral était composé, dès avant la réforme de 2022, de l'ensemble des clubs qui votent en direct, sans grands électeurs ni représentation médiatisée. L'adaptation aux nouvelles dispositions de la loi du 2 mars 2022 visant à démocratiser le sport en France a donc été aisée en la matière, alors que les autres dispositions de la loi (parité des instances

dirigeantes, représentation des sportifs de haut niveau, entraîneurs et arbitres...⁴) ont nécessité une modification des statuts pour être mises en œuvre.

D'autre part, les opposants à la gestion du président Laporte et de ses colistiers ont considéré que la gouvernance de la fédération n'était pas assez démocratique et efficace. Après l'élection de M. Grill à la tête de la fédération, des modifications des statuts ont été adoptées à 88,1 % des voix lors de l'assemblée générale extraordinaire du 16 décembre 2023, avec la suppression du comité directeur et du bureau fédéral, et la création du comité d'orientation politique (COP) et du bureau stratégique (BS).

Le BS, qui se réunit plus fréquemment que le COP, peut prendre toute décision aux fins de définir et décliner les actions stratégiques nécessaires à la mise en œuvre de la politique générale de la FFR. Son mode d'élection prévoit la représentation de l'opposition⁵, alors que dans l'ancien système, malgré les 49 % de voix qu'elle avait obtenues aux élections fédérales de 2020, la liste d'opposition n'avait aucun représentant dans le bureau fédéral. La non représentation de l'opposition au sein du bureau fédéral limitait grandement son accès à l'information et sa capacité à se faire entendre et peser sur les décisions.

Il est encore trop tôt pour évaluer l'impact réel du changement de nom et de compétences de ces instances, mais il est certain que la représentation de l'opposition en leur sein est une avancée significative alors qu'auparavant l'opposition n'était représentée qu'au sein du comité directeur. Toutefois, le mode d'élection retenu pour le bureau stratégique reste peu généreux pour l'opposition car si la liste d'opposition a réuni près d'un tiers des voix aux élections fédérales de 2024 (32,79 %), elle ne compte qu'un seul membre au sein du bureau stratégique (soit environ 7 % des membres du bureau⁶). Une révision des règles électorales pourrait être utile dans le futur afin de rapprocher ces pourcentages tout en conservant à la liste gagnante une claire majorité de gestion.

1.2 Des structures territoriales participant pleinement à la vie fédérale

Selon ses statuts, « la FFR peut constituer en son sein, sous la forme d'associations déclarées [...], des organismes régionaux et des organismes départementaux chargés de la représenter dans leurs ressorts territoriaux respectifs et d'y assurer l'exécution d'une partie

⁴ Des difficultés pratiques, réglées par la suite, sont apparues dans un premier temps car les sportifs de haut niveau n'ont pas élu leurs deux représentants devant siéger au comité d'orientation politique (ex bureau fédéral) et au bureau stratégique (ex bureau fédéral), faute de candidats, et la ligue nationale de rugby n'a pu désigner qu'un seul de ses deux membres au comité d'orientation politique car elle ne comptait alors aucune femme dans son comité directeur.

⁵ Ce mode d'élection porte sur les 13 membres du BS élus par le COP, en dehors des deux représentants des sportifs. Sur ces 13 membres, la liste majoritaire lors de l'élection du COP obtient la moitié des sièges au sein du BS plus un, soit 8 sièges, les autres sièges revenant à des membres élus au sein du COP au scrutin de liste (5), répartis entre toutes les listes, y compris la liste arrivée en tête ayant déjà obtenu des sièges (répartition faite à la représentation proportionnelle suivant la règle de la plus forte moyenne au nombre entier).

⁶ 7,69 % par rapport aux 13 membres élus par le COP, 6,66 % par rapport au total des 15 membres du BS.

de ses missions ». Il existe aujourd'hui 20 ligues régionales⁷ et un comité départemental par département métropolitain ainsi que pour les Outre-mer.

1.2.1 Les ligues régionales

1.2.1.1 Implantations

La carte des organismes régionaux de la FFR a été profondément modifiée suite à la loi NOTRe du 7 août 2015, avec le passage en 2018-19 de 27 « comités territoriaux » métropolitains à 13 « ligues régionales » métropolitaines. La fédération a fait alors le choix de proposer le maintien de tous les emplois au sein des nouvelles ligues régionales et de créer des lieux de proximité en conservant la plupart des locaux des anciens comités territoriaux et en y créant des « Maisons ovales territoriales » (MOT). Ces MOT, qui n'ont pas d'existence juridique, font partie des ligues régionales. Il en existe 16. Certaines régions, en particulier celles qui n'ont pas été regroupées suite à la loi Notre, n'en comptent pas et celles qui en comptent le plus sont celles dont la superficie est la plus grande et où le rugby est le plus développé : 5 en Nouvelle Aquitaine, 4 en Occitanie et 3 en Auvergne Rhône-Alpes (AURA). Ces structures ont l'avantage de maintenir un meilleur maillage territorial mais peuvent compliquer la gestion des ligues dont les effectifs sont dispersés géographiquement⁸. Il serait utile qu'à l'occasion des mutations et départs à la retraite des agents, les ligues concernées rationalisent l'implantation géographique de leurs salariés et ajustent les missions qu'elles donnent à ces Maisons ovales territoriales (également appelées Maisons de l'ovalie).

1.2.1.2 Missions et organisation

Les statuts de la FFR attribuent des missions étendues aux ligues régionales, par délégation de la fédération : « *Organisation et gestion des épreuves régionales ; développement du rugby dans les écoles de rugby et dans le milieu scolaire ainsi que dans les milieux périphériques : rugby corporatif, rugby loisir, rugby dans les quartiers ; détection, formation, préparation de l'élite ; formation : joueurs, entraîneurs-éducateurs, dirigeants, arbitres ; promotion du rugby ; centre de services pour les clubs...* ».

Les ligues régionales sont des structures relativement importantes. À titre d'exemple, la ligue Ile-de-France compte une quarantaine de salariés et un budget proche de 3,5 M€. La ligue AURA, quant à elle, emploie un peu plus de 70 personnes et dispose d'un budget un peu supérieur à 7 M€. Leurs ressources proviennent en majorité de la fédération, aide fédérale complétée par la part régionale sur les licences, des subventions, en particulier des collectivités locales, du mécénat et de revenus divers.

⁷ Une ligue dans chacune des régions métropolitaines et sept ligues outre-mer (Guadeloupe, Guyane, Martinique, Mayotte, Polynésie française, Réunion, Wallis-et-Futuna).

⁸ Pour la ligue AURA, par exemple, le personnel administratif est réparti entre le siège à Chaponnay dans le Rhône et les trois MOT de Montbonnot (Isère), Guilhaum (Ardèche) et Clermont-Ferrand (Puy-de-Dôme) qui accueillent chacune entre trois et cinq salariés.

1.2.1.3 Relations avec la fédération

Les liens entre la fédération et les ligues sont étroits. Des conventions annuelles prévoient des aides financières de la fédération et l'engagement des ligues à mettre en œuvre les compétences qui leurs sont dévolues statutairement ainsi que des priorités déclinées des priorités fédérales. Pour les ligues métropolitaines, l'aide financière se décompose en trois rubriques : un « socle » à partir principalement du nombre de licenciés et de clubs, une enveloppe forfaitaire « emplois » et un montant affecté à la mise en œuvre du POS (Plan d'orientation stratégique qui est demandé à chaque ligue pour la mandature). Pour la saison 2024-2025, le concours financier s'est élevé à 689 000 € pour la ligue Ile-de-France et 1,110 M€ pour AURA⁹. Un comité de pilotage comprenant un élu fédéral, un représentant de la direction de la territorialité de la fédération et des représentants de la ligue est constitué pour assurer le suivi de la convention et son évaluation (dont dépend le versement de 50 % de la subvention POS). Les ligues ont par ailleurs l'obligation de transmettre leurs comptes certifiés à la fédération.

Active depuis longtemps, l'animation du réseau des ligues par la fédération a encore été renforcée dernièrement, avec en particulier trois séminaires annuels, le suivi régulier de la mise en œuvre des POS et une réunion hebdomadaire en visioconférence des présidents des ligues avec le président de la FFR.

1.2.2 Les comités départementaux

Les comités départementaux sont des structures beaucoup plus petites, ne comptant en général qu'entre un et quatre salariés et disposant dans la majeure partie des cas d'un budget inférieur à 300 000 €. Leurs ressources proviennent majoritairement de la fédération, là encore à travers une convention annuelle, de subventions des collectivités locales et de mécénat. Leurs principales missions sont également fixées par les statuts mais, dans la pratique, leur répartition entre ligues régionales et comités départementaux s'établit de manière assez différente des descriptions parfois peu précises données par les statuts, et ont beaucoup évolué avec la création des conseillers techniques de clubs en 2019-2020. Aujourd'hui, les comités départementaux semblent exercer en priorité les fonctions d'accompagnement des écoles de rugby des clubs, de suivi des relations avec le monde scolaire, d'organisation des compétitions et sélections départementales et, de façon variable, travaillent avec les clubs et collectivités locales pour développer des « événements rugby » ou des actions liées aux priorités fédérales. Une actualisation des statuts ou la rédaction d'un document fédéral reflétant de façon plus précise la répartition des missions entre ligues régionales et comités départementaux pourrait être utile, ce que la fédération a commencé à faire en 2025 et complètera avec en particulier la conclusion de plans ou projets d'orientations départementaux (POD) avec les comités départementaux.

⁹ À ces montants se rajoutent les subventions compensant les salaires de conseillers techniques de club (voir ci-dessous), ce qui explique que les concours financiers de la fédération représentent au total plus de la moitié des ressources des ligues.

1.2.3 La création des conseillers techniques de club

Afin de renforcer la formation, ce qui était une des principales priorités de ses deux mandats, le président Bernard Laporte a engagé une réforme ambitieuse en 2019-2020 dont la mesure la plus importante a été la création de 162 emplois de conseillers techniques de club (CTC) financés par la fédération et employés par les ligues régionales¹⁰. Cette réforme, approuvée et poursuivie par le président Florian Grill, a considérablement modifié le rôle des ligues régionales et comités départementaux et a beaucoup accru le soutien apporté aux clubs.

Chaque CTC a un portefeuille d'une dizaine de clubs qu'il suit au quotidien, avec une très forte présence sur le terrain. Sa mission première est de coordonner et en partie assurer la formation des entraîneurs et éducateurs. Il accompagne également les clubs pour les actions de développement du rugby et afin, plus généralement, de leur apporter conseils et expertise.

Afin d'assurer une cohérence de l'action des CTC au sein des ligues et sur l'ensemble du territoire national, la réforme de 2019-2020 a également créé 8 postes de directeurs techniques de ligue (DTL) dans les grandes ligues régionales (principalement des cadres d'État qui étaient déjà mis à disposition de la fédération) et 30 postes de conseillers techniques de ligue (CTL, dont environ les deux-tiers cadres d'État et le tiers restant employés et rémunérés par la fédération). Les DTL coordonnent les CTL qui, à leur tour, « *pilotent fonctionnellement les CTC* ». Au niveau fédéral, la responsabilité de ces cadres relève de la direction technique nationale.

Cette réforme présente un coût non négligeable puisqu'elle a consisté à créer plus de 160 emplois nouveaux à la charge de la fédération. Le budget qui lui est consacré par la fédération approche les 10 M€ en 2024, soit près de 10 % du total des dépenses fédérales.

Au-delà de l'apparente complexité de l'organisation hiérarchique DTL – CTL – CTC, la création des CTC a considérablement renforcé les ligues régionales, en partie au détriment des comités départementaux. Les ligues ont désormais un lien de proximité avec les clubs aussi fort, voire plus fort, que les comités et, en conséquence, certains comités ont supprimé leurs emplois de conseillers techniques départementaux (CTD)¹¹. Il s'agit donc d'un processus de centralisation important, avec tous les avantages (soutien des clubs relativement uniforme sur l'ensemble du territoire, homogénéisation des méthodes de formation...) et inconvénients (moindre prise en compte des spécificités locales, transferts de pouvoir vers un échelon plus lointain...) qu'une telle centralisation peut comporter.

Ce dispositif, unique parmi les fédérations sportives, a profondément modifié et accru le soutien apporté par la fédération aux clubs qui, pour la plupart, sont très positifs sur l'aide

¹⁰ Les ligues régionales sont les employeurs des CTC qui figurent donc dans leurs effectifs (30 en Occitanie, 28 en Nouvelle Aquitaine, 23 en AURA, 13 en Ile-de-France...). Elles prennent en charge les coûts de fonctionnement de ces conseillers (véhicule de service, bureau, téléphone portable...), mais reçoivent de la fédération une subvention égale aux salaires versés.

¹¹ Le partage des compétences entre les CTC, employés par les ligues régionales, et les CTD, employés par les comités départementaux (les comités départementaux ont le plus souvent entre zéro et deux CTD) paraît peu clair en théorie. Dans la pratique, ce partage pose rarement de problèmes, le CTD se concentrant en particulier sur les écoles de rugby des clubs et le lien avec le monde scolaire. On peut noter par ailleurs que la nouvelle gouvernance fédérale a décidé de renforcer encore le soutien financier aux ligues régionales (+ 2 M€ annuels) et aux comités départementaux (+ 1 M€ annuel) : avec cette aide, certains comités départementaux pourraient recréer des postes de conseillers techniques départementaux.

qui leur est ainsi fournie¹². Il a également permis d’accompagner et accélérer la structuration de ces clubs, d’améliorer et uniformiser la formation. Malgré son coût, il fait l’objet de peu de critiques et n’est remis en cause ni par la gouvernance actuelle de la fédération, ni par son opposition.

1.3 Un nombre de licenciés en augmentation ces dernières années, en partie du fait de la féminisation de la pratique

1.3.1 L’évolution du nombre de licenciés

Le nombre de licenciés a connu les évolutions suivantes depuis 2017-18 :

Tableau n° 1 : Évolution du nombre de licenciés depuis 2017-2018

Année	Nombre de licences	Nombre de licences féminines	Nombre des moins de 20 ans	Nombre des plus de 60 ans
2017-18	299 891	27 323	175 902	8 138
2018-19	286 513	29 205	162 962	8 226
2019-20	277 475	29 672	154 994	8 306
2020-21	266 972	29 934	150 820	8 478
2021-22	302 626	37 023	171 669	9 311
2022-23	325 171	42 440	184 506	9 692
2023-24	362 570	49 673	210 428	10 356
2024-25*	363 498	52 542	204 169	10 740

* Chiffres provisoires au 30 juin 2025

Source : FFR

Un des paradoxes du rugby est qu’il s’agit du deuxième sport le plus médiatisé en France, mais que la fédération n’est que 8^{ème} ou 9^{ème} au nombre de licenciés. Les raisons sont multiples : sport historiquement peu présent dans certaines parties du territoire, sport contraignant en termes d’infrastructures (stades, vestiaires...) et de pratique (nécessité d’un nombre suffisant de joueurs¹³), sport à la réputation d’être compliqué (règles du jeu nombreuses) et potentiellement dangereux (forte médiatisation des traumatismes et blessures),

¹² Parmi les clubs rencontrés lors du contrôle, aucun ne ressentait « son » CTC comme intrusif ou comme un regard de la fédération sur son fonctionnement interne. À l’inverse, à l’exception des clubs les plus structurés qui ont moins besoin de conseils et de suivi (en particulier les associations liées à un club professionnel), tous étaient très positifs sur la disponibilité de ces conseillers et l’aide concrète qu’ils leur apportaient de manière fréquente.

¹³ Le rugby à XV est, dans notre pays, le sport majeur nécessitant le plus grand nombre de joueurs pour être pratiqué.

sport difficile à pratiquer au-delà de 40 ans en ce qui concerne le rugby à XV... Néanmoins, l'écart entre la visibilité, l'image globalement positive et la pratique effective a conduit les présidents Laporte, puis Grill à faire de l'augmentation massive du nombre de licenciés un objectif majeur.

Les chiffres cibles parfois cités, 500 000, voire 600 000 licenciés¹⁴, semblent très ambitieux. La fédération les justifie par ce qu'elle apprécie du potentiel dans les territoires, par les retombées espérées de la médiatisation croissante du rugby professionnel et par les résultats attendus d'une politique renforcée de fidélisation.

Pour atteindre ces objectifs, la fédération travaille sur trois axes principaux : l'amélioration du maillage territorial et de l'offre, l'effet vitrine des équipes de France et des politiques ciblées sur certaines parties de la population.

1.3.2 L'amélioration du maillage territorial et de l'offre

Comme il a été vu plus haut et sera complété *infra*, un effort considérable en faveur des ligues régionales et des clubs a été réalisé ces dernières années, en particulier avec la création des conseillers techniques de club. Simultanément, la priorité a été renforcée pour la formation des éducateurs, arbitres et joueurs. Avec le travail auprès des collectivités locales et de l'ANS pour améliorer les infrastructures, la volonté est d'accueillir le mieux possible les licenciés¹⁵ et de leur offrir les meilleurs services possibles afin de les voir venir plus nombreux et de mieux les fidéliser.

1.3.3 L'effet vitrine des équipes de France

Le second axe est de se servir de l'exposition médiatique du rugby, en particulier des équipes de France, pour développer la pratique. Dans ce cadre, le président Laporte a été très offensif pour obtenir pour la France l'organisation de la Coupe du monde de rugby 2023¹⁶ et a très fortement augmenté la part du budget fédéral consacré aux équipes de France.

Cette politique volontariste a eu des effets positifs. Les résultats sportifs ont globalement été bons, même si la France a été éliminée en quarts de finale de la coupe du monde de 2023 : plusieurs Tournois des Six-Nations emportés, médaille d'or du rugby à 7 masculin aux Jeux olympiques de Paris 2024, résultats encourageants des équipes féminines à XV et à 7 dont la médaille d'argent à 7 lors des Jeux olympiques de Tokyo en 2021. L'impact médiatique a été considérable.

¹⁴ Dans le contrat de délégation signé en mars 2022, la FFR se fixait « *comme ambition de recruter 100 000 licenciés supplémentaires, dont 50 000 licenciées, d'ici 2024* », objectif non atteint.

¹⁵ À noter également que la FFR maintient sa licence, hors assurance et cotisation territoriale, à un prix très bas : lors de son premier mandat, le président Laporte avait baissé le montant de la cotisation fédérale de 20 à 10 € et ce montant n'a pas été relevé depuis.

¹⁶ Voir les observations définitives publiés le 8 avril 2025 par la Cour des comptes sur « L'organisation de la coupe du monde de rugby 2023 en France ». Ces observations définitives montrent en particulier que la candidature française présentée par la FFR comprenait des engagements financiers au profit de la fédération internationale World Rugby manifestement trop élevés.

En revanche, les retombées pour la fédération en termes de licenciés sont pour l'instant relativement modestes : hausse du nombre de licenciés de seulement 12 % sur la saison 2023-2024, alors que la précédente coupe du monde organisée en France avait provoqué une hausse de plus 30 %¹⁷.

Les raisons de ce résultat provisoire un peu décevant sont multiples et certaines sont dues aux caractéristiques propres de ce sport présentées plus haut. Néanmoins, ont probablement été sous-estimés certains risques ou effets négatifs de la médiatisation qui amplifie les problèmes rencontrés. L'image du rugby comme sport spectaculaire est sortie renforcée des retransmissions télévisées des dernières années, en revanche l'image du rugby comme sport à pratiquer ou faire pratiquer à ses enfants est plus contrastée en raison de dérives ou drames trop nombreux qui ont connu un impact médiatique beaucoup plus important que s'ils s'étaient produits il y a une dizaine d'années :

- comme vu plus haut, de graves problèmes d'éthique ou de comportement de dirigeants et de joueurs ;
- comme il sera analysé plus bas, la disparition tragique d'un jeune joueur d'équipe de France en Afrique du Sud ;
- et enfin la plus grande mise en lumière de la dangerosité potentielle de ce sport de contact avec les blessures, voire le décès, de joueurs professionnels et amateurs et les effets à long terme des commotions cérébrales¹⁸.

Sur ce dernier sujet, la fédération est active auprès de la fédération internationale (World Rugby) et sur le territoire (création d'un passeport du jeune joueur, mise en place du carton bleu, journées de sécurité...) pour faire évoluer les règles de jeu et pour mieux former arbitres, encadrants et joueurs et pour améliorer la prévention et la prise en charge médicales. Néanmoins, il n'est pas sûr que tous les dirigeants, tant au niveau fédéral que dans les clubs, aient pris pleine conscience de l'importance de cette question à la fois pour la santé des joueurs et pour le développement de la pratique. En effet, les risques physiques du jeu sont connus depuis toujours des anciens joueurs et des passionnés¹⁹, mais ceux-ci ne prennent parfois pas assez la mesure des évolutions récentes : d'une part les effets loupe dans ce domaine de la couverture médiatique croissante du rugby, d'autre part une aversion au risque qui semble augmenter dans notre société.

En conséquence, il conviendrait de renforcer encore, à tous les niveaux, la politique actuelle de préservation de l'intégrité physique des joueurs et de davantage faire connaître les résultats obtenus.

¹⁷ Coupe du monde de 2007. Il convient néanmoins de noter qu'une grande majorité de ces nouveaux pratiquants n'est restée licenciée qu'une année : un des enjeux actuels pour la fédération est de fidéliser les nouveaux licenciés post-coupe du monde 2023. L'analyse des chiffres récents montre que la FFR n'a globalement pas perdu de licenciés en 2024-25, mais que la hausse des années précédant la CMR 2023 n'a pas semblé se poursuivre (on peut noter également que la nouvelle catégorie de licences « volontaire », présentées plus bas a enregistré un peu plus de 14 000 adhésions : s'il s'agit majoritairement de nouvelles prises de licences, cela signifie que le nombre de pratiquants a légèrement baissé entre 2023-24 et 2024-25).

¹⁸ L'interview en mars 2025 d'un des anciens internationaux les plus connus, M. Sébastien Chabal, indiquant qu'il ne se souvient plus de toute une partie de sa vie dont ses 62 sélections en équipes de France et la naissance de sa fille, a fortement marqué l'opinion publique.

¹⁹ Et qui sont pleinement conscients de plus, probablement à la différence de l'opinion publique, que le rugby est par exemple moins dangereux pour les pratiquants que d'autres sports comme l'équitation, le ski alpin ou le cyclisme sur route qui, n'étant pas des sports de contact, ont une image différente.

1.3.4 Des politiques ciblées

Enfin, la fédération mène un certain nombre de politiques ciblées dont l'objectif principal n'est pas forcément d'augmenter le nombre de licenciés mais dont la réussite éventuelle y contribue.

1.3.4.1 La féminisation de la pratique

La féminisation de la pratique est un des objectifs prioritaires de la fédération depuis de nombreuses années car jusqu'au début des années 2010, les licenciées représentaient assez nettement moins de 10 % du total des licenciés. Une impulsion à la hausse a été donnée par l'organisation de la coupe du monde de rugby féminine en France en 2014. En 2019, une réforme du haut niveau féminin a été menée avec la création des commissions du haut niveau féminin, du rugby élite féminin et du développement de la pratique féminine, l'augmentation du nombre de contrats fédéraux pour des joueuses et des membres des équipes d'encadrement, et enfin un appui accru aux équipes de France féminines. Ces mesures à destination du haut niveau, poursuivies par la nouvelle gouvernance²⁰, se sont accompagnées d'actions visant à développer la présence des femmes à tous les niveaux du rugby (élues, encadrement, éducatrices, arbitres...) ²¹, ainsi que de la recherche de soutiens financiers ciblés²².

En conséquence de cette politique globale et de la médiatisation croissante des matchs des équipes de France féminines, le nombre de licenciées a fortement crû ces dernières années, passant de 29 934 lors de la saison 2020-21 à 49 673 pour la saison 2023-24, soit une augmentation de 66 % en trois ans²³. En comparaison avec d'autres grandes fédérations de sport collectif, on peut noter que la FFR compte 14 % de licenciées, la Fédération française de football 10 % et la Fédération française de basket 36 %²⁴.

Cette augmentation considérable permet progressivement de réduire certains freins au développement. En particulier, le rugby féminin est désormais implanté dans une majorité de clubs et les effectifs sont de plus en plus souvent suffisants pour former des équipes au-delà de 15 ans²⁵. En revanche, les infrastructures, avec en particulier l'absence encore trop fréquente de vestiaires féminins, continuent en de nombreux clubs et stades à constituer une difficulté.

²⁰ Plan d'orientations stratégiques 2023-2033 pour le rugby féminin qui vise à obtenir au moins un titre de championne du monde et de championne olympique et d'atteindre le seuil de 100 000 licenciées en fin de période (70 000 pratiquantes et 30 000 dirigeantes, officielles et entraîneuses).

²¹ À titre d'illustration, le nombre d'officielles est passé de 190 à 326 entre juin 2019 et juin 2024 et le nombre d'éducatrices de 809 à 2 002 pendant la même période.

²² La plupart des partenariats négociés par la fédération s'accompagne désormais d'un volet complémentaire à destination des clubs afin de financer des actions ciblées. Ainsi, à son partenariat de 5 M€ au profit de la FFR, Adidas ajoute-t-il un volet de 2 M€ à destination des clubs pour le développement du rugby féminin. De même, en complément de son partenariat de 2,5 M€, Total Energie finance pour 1 M€ des tournois de quartiers et villages organisés par les clubs.

²³ Progression qui semble se poursuivre en 2024-25.

²⁴ Données des Fédérations françaises de football (240 000 licenciées sur un total de 2,3 millions) et de basket ball (275 000 licenciées sur un total de 766 000) pour la saison 2023-2024.

²⁵ Jusqu'à 15 ans, les féminines jouent en équipes mixtes avec les garçons.

Au total, le volontarisme de la fédération, appuyé par l'ANS, la direction des sports et certains sponsors et soutenu par les bons résultats sportifs d'équipes de France de plus en plus médiatisées, rend réaliste l'objectif de 100 000 licenciées à horizon de 2033.

1.3.4.2 Le rugby dans la société (santé, QPV, scolaire...)

La fédération mène des politiques actives pour développer le rugby-santé, pour intensifier ses liens avec l'Éducation nationale²⁶ et pour accroître sa présence dans les quartiers prioritaires de la ville. Les résultats sont difficiles à mesurer avec précision, mais la partie la plus faible semble concerner les quartiers prioritaires de la ville en raison de plusieurs facteurs : il y a en général peu de tradition du rugby dans ces quartiers et peu de clubs, les infrastructures sont souvent insuffisantes en raison de la pression foncière et enfin la concurrence du football et d'autres sports, en particulier sports de combat, est plus forte qu'en zone rurale. Consciente de ces limites, la fédération doit intensifier ses efforts.

1.3.4.3 Le para-rugby

La fédération française de rugby n'est pas délégataire du para-rugby. En revanche, elle mène certaines actions dans ce domaine, en aidant les clubs²⁷ à organiser des événements, matchs et formations et en soutenant la Fédération française du sport adapté lors de certaines compétitions ou pour de la formation. Dans le cadre de la négociation du nouveau contrat de délégation, elle a indiqué être candidate à la délégation pour le rugby fauteuil, qui est une discipline paralympique, à condition que le surcoût, estimé à 400 000 €, lui soit compensé car sa situation financière actuelle lui permet difficilement d'assumer de nouvelles dépenses. Parallèlement, elle souhaite intensifier son action en faveur de personnes souffrant de handicaps, dans le cadre de sa mission sociétale et inclusive.

1.3.4.4 Les relations avec les autres fédérations

La FFR ne subit pas de concurrence majeure des fédérations de sports relativement proches comme la Fédération française de rugby à XIII, la Fédération française de football américain ou la Fédération nationale de *touch rugby* car ces fédérations sont beaucoup plus petites et ces sports ne connaissent pas de développement rapide en France²⁸. Elle n'est pas non plus concurrencée par la pratique libre, à la différence par exemple des Fédérations françaises

²⁶ La FFR souhaiterait par exemple que ses conseillers techniques de club puissent former gratuitement dans les Instituts nationaux supérieurs du professorat et de l'éducation (INSPÉ) les futurs enseignants à la pratique du rugby à 5 qui est particulièrement adapté pour l'activité physique dans les écoles.

²⁷ Une cinquantaine de clubs accueillent des publics en situation de handicap et sont également affiliés à la Fédération française du sport adapté (FFSA). Le FFR souhaite doubler ce nombre.

²⁸ La principale concurrence est bien sûr le football, avec une fédération comptant plus de deux millions de licenciés et 12 000 clubs et pouvant utiliser des infrastructures beaucoup plus nombreuses (d'après la FFR, à titre d'exemple, il y a environ 130 terrains de rugby dans la région Bretagne contre plus de 2 000 terrains de football).

d'athlétisme ou de cyclisme, car le rugby nécessite un nombre élevé de joueurs et un encadrement exigeant.

Elle ne se positionne pas en concurrente des fédérations qui développent une activité rugby comme les fédérations dites « affinitaires »²⁹ ou les fédérations universitaires et scolaires³⁰. À l'inverse, elle coopère avec la plupart d'entre elles, signant des conventions nationales déclinées sur le terrain, estimant que les actions sont complémentaires et peuvent augmenter la pratique du rugby et l'impact de ce sport.

1.4 Des clubs fortement accompagnés par les structures fédérales

1.4.1 Le nombre de clubs

Le nombre de clubs a peu augmenté depuis 2017-2018 :

Tableau n° 2 : Évolution du nombre de clubs depuis 2017-2018

	2017-18	2018-19	2019-20	2020-21	2021-22	2022-23	2023-24
<i>Nombre de clubs</i>	1 918	1 900	1 893	2 013	1 924	1 972	1 977
<i>Nombre de licenciés</i>	299 891	286 513	277 475	266 972	302 626	325 171	362 570
<i>Licenciés par club</i>	156	151	147	132	157	165	183

Source : FFR

Malgré la forte hausse du nombre de licenciés depuis la saison 2021-2022, ces clubs restent le plus souvent d'assez petite taille puisqu'en moyenne ils comptent encore moins de 200 licenciés. Cette taille rend plus difficile le financement de leur structuration, la création ou le développement des écoles de rugby, la constitution d'équipes complètes dans toutes les catégories d'âge et la participation au développement du rugby féminin.

Certaines dispositions permettent de modérer les effets négatifs de ce manque d'effectifs par club, comme la possibilité pour les clubs d'être en entente, c'est-à-dire de former des équipes communes dans certaines catégories, ou la possibilité pour les joueurs espoir des clubs professionnels de jouer également pour un club amateur.

La FFR, pour sa part, soucieuse de maintenir un fort maillage territorial pour un sport qui est encore en partie un « sport de village » (jusqu'à récemment, plus de la moitié des joueurs

²⁹ Comme l'UFOLEP (Union française des œuvres laïques d'éducation physique) ou la FSGT (Fédération sportive et gymnique du travail).

³⁰ Comme la FFSU (Fédération française du sport universitaire) ou l'UNSS (Union nationale du sport scolaire).

de l'équipe de France masculine avait débuté le rugby dans des petits clubs ruraux), ne pousse pas au regroupement. Elle souhaiterait, parallèlement à la hausse du nombre de licenciés, une augmentation du nombre de clubs, ou à tout le moins la création d'antennes de ces clubs pour utiliser au mieux tous les équipements existants et se rapprocher le plus possible de la population. Elle mène également, comme vu plus haut, une politique volontariste d'accompagnement des associations, en particulier grâce aux conseillers techniques de club, accompagnement qui en pratique est d'autant plus utile que le club est petit et peu structuré.

1.4.2 La labellisation

Traditionnellement, la FFR gère un label portant sur les écoles de rugby des clubs (la grande majorité des clubs a créé et gère son école de rugby³¹). Ce label, facultatif (les clubs n'ont pas d'obligation de le solliciter), accorde une à trois étoiles aux écoles qui l'obtiennent. Il est important pour les clubs car il donne une image de leur qualité générale et une assurance de la sécurité des enfants et des jeunes reçus dans les écoles de rugby et du contenu de la formation qu'ils y reçoivent.

En 2023-2024, la nouvelle gouvernance de la fédération a mis en place un second label d'une nature très différente. Le label « Club engagé » est une notation annuelle de chacun des clubs affiliés selon 47 critères répartis en 5 piliers : éducation par le sport, inclusion, citoyenneté, santé et bien-être, transition écologique. Ces notations sont faites à partir d'une remontée automatique des données et suivies par les conseillers techniques de club. Chaque club est donc inscrit dans un classement national qui lui permet de se comparer aux autres, de repérer ses éventuelles faiblesses et de mesurer ses progrès dans la durée. Les critères valorisent l'engagement sociétal et le rôle auprès des licenciés et dans les territoires. Le label peut permettre aux clubs d'obtenir certains soutiens fédéraux ou locaux et de communiquer vis-à-vis des collectivités locales, des sponsors et des familles.

Au-delà de discussions sur le choix et la pondération des critères, le dispositif est en cours d'appropriation par les clubs. Il sera utile qu'en 2026 ou 2027, la fédération mène une analyse sur son impact sur la structuration et les actions de ces clubs.

1.4.3 Les bénévoles

Comme dans l'ensemble du monde associatif, la pratique du rugby et la structuration de la fédération, de ses instances territoriales et des clubs ne sont possibles que grâce à l'engagement de très nombreux bénévoles.

Contrairement à d'autres fédérations sportives, la FFR ne tient pas de décompte du nombre de ses bénévoles qu'elle estime à « *plusieurs dizaines de milliers* ». En effet, ce décompte est compliqué en raison de la très grande variété des situations comme indiqué sur le site de la fédération : « *de la maman qui prépare les sandwiches, à l'entraîneur en passant par un ancien joueur qui tient la buvette ou encore un parent qui aide aux déplacements sur les*

³¹ Les écoles de rugby sont au cœur de la pratique du rugby. À titre d'illustration, le département de la Drôme compte environ 5 500 licenciés, dont près de 4 200 sont enregistrés dans les écoles de rugby de leurs clubs.

matches ». À titre d'exemple, dans des clubs amateurs rencontrés au cours de l'enquête et comptant environ 300 licenciés, une trentaine de bénévoles sont impliqués sur une base hebdomadaire, voire quotidienne pour certains d'entre eux (membres du conseil d'administration, éducateurs, encadrants...), secondés par un vivier d'une cinquantaine de bénévoles supplémentaires qui peuvent être mobilisés de façon relativement régulière et enfin pouvant compter sur l'implication au total de plus de 130 personnes pour l'organisation de l'événement principal annuel du club.

S'il est obligatoire de se licencier pour certaines fonctions (dirigeant, arbitre...), beaucoup de ces bénévoles n'ont pas de licence ce qui rend plus difficile leur décompte, les inclut moins aisément dans le champ des assurances de la fédération³² et ne les soumet pas au contrôle d'honorabilité même s'ils peuvent avoir des responsabilités d'encadrement de joueurs.

La fédération a donc décidé, à partir de la saison 2024-2025, de créer une licence spécifique pour ceux qui n'étaient pas explicitement concernés par les licences couvrant des fonctions précises (« *dirigeant d'association* », « *éducateur ou entraîneur* », « *préparateur physique sans contrat* » ...). Cette licence a été intitulée « *volontaire* »³³.

Il s'agit d'un progrès mais, malgré le nombre d'adhésions enregistrées au 30 juin 2025 (14 295)³⁴, cette nouvelle catégorie n'est pas encore toujours bien comprise dans les clubs et il ne semble pas y avoir d'incitation fédérale claire à y faire adhérer une majorité des bénévoles non licenciés à ce jour (par exemple, cette licence n'est pas mentionnée dans la rubrique « Bénévoles » du site de la fédération). Il paraîtrait donc utile qu'une communication plus importante et incitative soit faite pour cette nouvelle catégorie de licence, par exemple au travers des sites internet de la fédération et des clubs, de l'action des conseillers techniques de club, voire de la création d'un critère supplémentaire pour le label « club engagé », tout en vérifiant qu'elle n'ait pas un effet d'éviction sur la prise de licences dans d'autres catégories plus coûteuses.

1.4.4 Les emplois

Un accord sectoriel régit les relations de travail club/joueur et club/entraîneur au sein des trois plus hautes divisions fédérales. Dans ce cadre, les clubs concernés soumettent à la FFR, pour homologation, les contrats de travail de leurs joueurs et membres de l'encadrement sportif. Au total des trois divisions, ces contrats de travail ont quasiment doublé entre 2017-18 et 2024-25 (de 726 à 1 364 pour les joueurs et de 48 à 106 pour le staff), ce qui, de même que l'évolution de certains salaires, est en partie une conséquence de la professionnalisation du rugby de compétition au plus haut niveau. Cela contraint ces clubs, majoritairement amateurs, à rechercher plus de ressources financières et pourrait en fragiliser certains.

³² Il convient toutefois de noter que la FFR a obtenu dans son contrat d'assurance un dispositif qui permet de couvrir en responsabilité civile les bénévoles non licenciés, et ceci sans même à avoir à déclarer préalablement leur participation à une activité de leur club.

³³ Coût de la licence de l'ordre de 55 à 70 € (dont 35 € d'assurance) quand une licence de dirigeant d'association coûte de l'ordre de 75 à 90 € (dont 35 € d'assurance) et d'arbitre territorial autour de 85 à 100 € (dont 45 € d'assurance).

³⁴ Il serait utile que la FFR analyse ce chiffre : s'agit-il majoritairement de nouvelles adhésions ou de rapport de licenciés d'autres catégories qui choisissent cette nouvelle licence en raison de son coût moindre dû à une assurance moins chère ?

En dehors de ces trois compétitions (au sein desquels ne sont enregistrés que les contrats des joueurs et entraîneurs et pas ceux des autres salariés), il n'y a pas de reconnaissance ni de suivi par la FFR de la pratique contractuelle au sein des clubs amateurs. De manière plus générale, en cohérence avec sa volonté de ne pas intervenir au niveau fédéral dans la vie des clubs par des politiques globales qui pourraient être intrusives, mais d'apporter un support local adapté par l'action des CTC, la FFR, contrairement à d'autres fédérations sportives, ne mène pas de politique d'incitation générale à la professionnalisation des clubs au moyen du recrutement de salariés.

Cette prudence est compréhensible, d'autant que l'expérience montre que certains clubs peuvent avoir du mal à pérenniser les emplois créés une fois les aides à l'emploi (en particulier de l'ANS) arrêtées. De plus, il peut arriver que la création d'emplois salariés ne corresponde pas à la culture du club ou pose davantage de problèmes qu'elle n'entraîne d'avantages.

Il est surprenant en revanche que la fédération ne recense pas le nombre d'emplois salariés et n'analyse pas son évolution dans le temps. Il s'agit en effet d'un indicateur important pour une meilleure connaissance du rugby dans les territoires, du mode de fonctionnement des clubs et de leurs besoins. Une telle information ne paraît pas difficile à obtenir dans la mesure où les 162 CTC ont chacun une connaissance fine de la dizaine de clubs qu'ils accompagnent.

Par ailleurs, en raison de la progression récente du nombre de licenciés, de l'alourdissement des contraintes administratives qui pèsent sur les associations et de la difficulté croissante de mobiliser des bénévoles, il est probable que les clubs recrutent de plus en plus d'employés salariés. Or, ces associations continuent à être dirigées par des bénévoles (présidents, membres des conseils d'administration...) qui ne sont pas forcément formés à la gestion de salariés, peuvent faire des erreurs en ce domaine ou être rebutés par les responsabilités nouvelles que cela implique. Les conseillers techniques de club peuvent donner des conseils pour la gestion de ces salariés, mais ce n'est au cœur ni de leurs fonctions, ni de leurs compétences davantage tournées vers la pratique du rugby et la formation des joueurs, entraîneurs et encadrants.

La fédération organise des sessions de formation au sein de l'Institut national de l'emploi et de la formation (INEF) et des Instituts régionaux de l'emploi et de la formation (IREF), et a mis en place un centre de ressources en ligne appelé « Côté dirigeants » constitué de guides, fiches et outils pratiques sur les différents aspects de la vie d'un club : la vie sportive, notamment la gestion des équipes et des licenciés, la sécurité mais également son fonctionnement en tant qu'association, l'emploi, la formation... Les dirigeants de clubs peuvent également avoir accès aux ressources du Comité national olympique et sportif français (CNOSF) et des sites privés comme HelloAsso.

Néanmoins, les visites dans les clubs montrent que la gestion de salariés, de même que la prise en charge des exigences réglementaires diverses qui pèsent sur les clubs, reste compliquée pour beaucoup des dirigeants bénévoles qui déclarent ne pas avoir le temps de suivre des formations et ne pas vraiment utiliser les aides en ligne. Même si ce n'est pas au cœur de leurs fonctions et qu'il convient de ne pas multiplier les missions qui leur sont attribuées, il pourrait être utile que, parallèlement à une augmentation des formations en distanciel, les conseillers techniques de club soient davantage mobilisés sur cette question.

Recommandation n° 1. (FFR) : Recenser et suivre dans le temps le nombre d'emplois salariés dans les clubs et leurs caractéristiques principales, et accroître le soutien et la formation apportés aux dirigeants bénévoles dans la gestion de ces salariés.

1.5 Une relation avec la Ligue nationale de rugby qui s'est améliorée en cours de période

1.5.1 La LNR, une délégation de la FFR

La Ligue nationale de rugby (LNR) a été créée le 24 juillet 1998. Association loi 1901, elle a pour mission de gérer le secteur professionnel du rugby, par délégation de la Fédération française de rugby.

La LNR organise, gère et régleme les compétitions nationales professionnelles (championnats de France Rugby Top 14 et Pro D2 et In Extenso Supersevens), sur le plan sportif et financier. Elle assure la promotion et le développement du secteur professionnel des clubs de rugby français, le représente dans la gestion des coupes d'Europe, et négocie et commercialise les droits de télévision et de partenariat de sa compétence. Enfin, elle assure la défense des intérêts matériels et moraux du rugby professionnel. Pour la saison 2023-2024, son budget est de 177 M€. Le contrat de droits audiovisuels prolongé avec le groupe CANAL+ s'élève à 696,8 M€ sur cinq saisons (2027-2032).

Elle prend en charge l'indemnisation des clubs professionnels au titre de la mise à disposition des joueurs au sein de l'équipe de France³⁵.

La FFR et la LNR organisent leurs relations par des conventions. La première convention sur la période sous contrôle concerne les saisons 2018/2019 à 2022/2023. La convention en cours porte sur la période allant des saisons 2022/2023 à 2026/2027 ; elle est entrée en vigueur le 1^{er} juillet 2022.

Outre des annexes sportive et financière, les conventions comportent, depuis 2018, une annexe qui fixe les projets stratégiques communs³⁶ aux deux institutions. La LNR en souligne l'originalité, tant sur le fond que sur les modalités d'organisation, en soutien au développement du rugby.

1.5.2 La gestion des joueurs en équipe de France / les calendriers des matches

Les conventions comprennent un chapitre sur l'organisation des compétitions et un chapitre sur les équipes de France. Elles sont complétées d'une annexe sportive principalement

³⁵ Cette indemnisation est estimée, au titre du cycle 2019/2020 à 2022/2023, à un montant cumulé de 26,1 M€, avec une projection pour le cycle 2023/2024 à 2026/2027 de 29 M€.

³⁶ La structuration et la professionnalisation de l'arbitrage des compétitions professionnels au travers d'un « plan performance » ; la santé et la sécurité des joueurs ; le développement du rugby à 7 ; le développement de la pratique féminine ; l'influence du rugby français à l'international.

consacrée à l'équipe de France à XV. Elles définissent le mode de relation entre son encadrement technique et celui des clubs professionnels, d'une part, et l'organisation des conditions de mise à disposition des joueurs pour les équipes de France, d'autre part. Cette annexe est révisée fréquemment par avenant.

En 2020, la LNR a saisi le Conseil d'État en référé, pour demander l'annulation de la décision de la FFR de mettre en œuvre la décision de World Rugby³⁷ de porter de quatre à sept semaines la disponibilité des joueurs de l'équipe de France évoluant en clubs professionnels. Cette décision permettait d'organiser six matches de l'équipe de France au lieu de trois à l'automne 2020, dont la FFR fixait les dates. La demande de la ligue a été rejetée par le Conseil d'État³⁸. En effet, seule la modification de la convention liant la fédération et la ligue pouvait faire entrer en vigueur la décision de World rugby. La décision de la FFR ne pouvait en conséquence constituer une décision unilatérale, susceptible de recours. Pour le Conseil d'État, en outre, l'absence de résultat dans la négociation entre les deux parties des éléments de la convention ne signifiait pas le refus de négocier.

Antérieurement, en 2017, la LNR avait saisi en urgence la justice administrative³⁹, cette fois au sujet de l'intervention de la FFR dans l'organisation de matches du Top 14. Elle demandait la suspension de l'exécution de la décision du 22 mars 2017 par laquelle le bureau fédéral a réformé la décision du 17 mars 2017 du bureau national de la Ligue tendant à reporter les matches de la 21^{ème} journée du championnat de France de rugby professionnel de 1^{ère} division. Ces matches devaient opposer, d'une part, les clubs de Castres Olympique et du Stade français et, d'autre part, les clubs de Montpellier Hérault Rugby et du Racing 92⁴⁰. Le Conseil d'État a jugé que, dans le cas où l'organisation d'une compétition a été déléguée à une ligue professionnelle, la réglementation et la gestion de cette compétition relèvent, en vertu de l'article R. 132-12 du code du sport, de la seule compétence de la ligue. La fédération ne saurait intervenir dans la réglementation et la gestion de cette compétition et réformer, le cas échéant, les décisions prises par la ligue dans l'exercice de cette compétence que si ces décisions sont contraires aux statuts de la fédération ou portent atteinte aux intérêts généraux dont la fédération a la charge.

Depuis 2021, la FFR et la LNR n'ont plus eu recours à la justice et leurs relations se sont améliorées, les amenant à modifier par avenant (quatre, depuis la conclusion de la convention en cours) l'annexe sportive et à mieux harmoniser les calendriers respectifs des compétitions sportives de la FFR et de la LNR.

³⁷ Modification du 30 juillet 2020 du règlement n° 9 de World rugby.

³⁸ Conseil d'État, Juge des référés, 9 octobre 2020, 444798.

³⁹ Ordonnance n° 1702355 du 4 avril 2017 du tribunal administratif de Versailles juge des référés ; Conseil d'État, n° 409537, Lecture du mercredi 12 avril 2017, publié au recueil Lebon.

⁴⁰ Le 13 mars 2017, les présidents du Stade français et du Racing 92 avaient rendu public un projet commun de fusion de ces deux clubs professionnels. Le 14 mars, les joueurs professionnels du Stade français avaient déclaré se mettre en grève et refuser d'aller disputer la rencontre prévue contre le club de Castres le 18 mars dans le cadre de la 21^{ème} journée du championnat. Les joueurs professionnels du Racing 92 avaient fait savoir qu'ils n'étaient pas disposés à jouer la rencontre prévue le même jour contre le club de Montpellier et avaient demandé le report de cette rencontre.

1.5.3 Des flux financiers croissants en faveur de la FFR

Dans son rapport précédent relatif à la FFR, la Cour notait un solde important de créances et de dettes anciennes entre la LNR et la FFR (8,7 M€ de dettes fournisseurs au 31 juillet 2014 et 11 M€ de créances à la même date pour la FFR) qui, transcrits en comptes d'attente du bilan, gonflaient indument celui-ci. Les deux entités avaient en effet des difficultés à établir (et accepter) leurs créances respectives. Ce sujet n'est plus d'actualité, la FFR et la LNR ayant amélioré leur facturation respective.

Les flux financiers sont de plus en plus en faveur de la FFR, eu égard en particulier à la contribution destinée au financement de la formation et du secteur amateur (CFSA) versée par la LNR. Pour la convention 2018-2023, cette contribution a été fixée à un montant forfaitaire de 22 M€ HT, passant de 4,25 M€ HT annuels en début de période à 6,75 M€ HT en fin de période, montant qui devrait atteindre 7,35 M€ dans la prochaine convention (à compter de la saison 2027-2028). Cette contribution a pu représenter 92 % des sommes versées par la LNR (saison 2021-2022).

Les flux financiers globaux sont sur l'ensemble de la période favorables à la FFR, passant de 2,663 M€ à 6,247 M€ avec un pic lors de la saison 2022-2023 à près de 10 M€ (voir également Annexe n° 3)⁴¹.

Tableau n° 3 : Versements entre la FFR et la LNR⁴², en euros

<i>En €</i>	18/19	19/20	20/21	21/22	22/23	23/24
<i>Versement de la FFR à la LNR</i>	1 398 283	991 031	1 849 955	3 235 933	1 764 400	2 446 793
<i>Versement de la LNR à la FFR</i>	4 061 215	5 683 260	9 310 061	10 122 166	11 418 522	8 694 157
<i>Écart en faveur de la FFR</i>	2 662 932	4 692 229	7 460 106	6 886 233	9 654 122	6 247 364

Source : FFR

La LNR fait également valoir les financements suivants au rugby amateur :

- le financement de l'arbitrage par la LNR, soit les indemnités de matches, les frais de déplacement, le matériel et le co-financement du plan de professionnalisation, pour environ 3,5 M€ par saison ;
- la contribution à la performance de l'équipe de France à 7 à travers le financement du Supersevens, pour environ 1 M€ par saison, sachant que la LNR fait une marge nette déficitaire pour cette compétition ;

⁴¹ La LNR a communiqué quelques écarts sans que cela modifie les conclusions du tableau.

⁴² Les paris en ligne (la convention prévoit que les revenus générés par les paris en ligne sur les compétitions de la LNR lui reviennent) et les paiements pour mise à disposition de joueurs constituent les flux financiers le plus importants de la FFR vers la LNR.

- les investissements des clubs professionnels auprès des clubs amateurs de leur région : entraînements délocalisés, accompagnement de l'encadrement, dotations, invitations, etc.

La réforme des indemnités de formation

Depuis le 1^{er} juillet 2019, les clubs (amateurs et professionnels) qui ont contribué à la formation des jeunes joueurs bénéficient d'une indemnité de formation (dispositif « Réforme des indemnités de formation » – RIF), à compter de la signature par le joueur d'un contrat professionnel. Cette indemnité court jusqu'à la 10^{ème} saison que réalise le joueur, que ces saisons soient consécutives ou non. L'indemnité est basée sur un nombre d'unités de valeur, fonctions du parcours du joueur, valorisées (1 000 € l'UV en Top 14, 750 € en Pro D2), lissées sur 10 saisons et indexées. La LNR assure le calcul du montant, la gestion et le recouvrement de l'indemnité auprès des clubs sportifs. La FFR et la LNR envisagent une révision de ce dispositif, pour la saison prochaine. La réforme viserait à redistribuer une part plus importante de l'indemnité sur les années passées dans les plus jeunes catégories d'âges, ce qui valoriserait davantage les clubs amateurs.

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

La gouvernance de la fédération a connu des améliorations notables récemment, avec en particulier la représentation désormais de l'opposition au sein du bureau fédéral devenu bureau stratégique. Par ailleurs, la qualité du travail de long terme de la FFR doit être notée dans quatre domaines fondamentaux :

- *le soutien et l'animation des ligues régionales et comités départementaux, avec en particulier des aides financières en augmentation et la création originale en 2019-2020 de 162 postes de conseillers techniques de club jouant un rôle majeur au sein des ligues régionales et auprès des clubs ;*
- *les politiques vis-à-vis des licenciés (féminisation, rugby santé, rugby scolaire, rôle sociétal du rugby...) qui ont permis une hausse significative du nombre de pratiquants et surtout de pratiquantes ces dernières années. À ce titre, la fédération, qui est déjà active en ce domaine, doit encore renforcer son action de prévention et communication concernant l'intégrité physique des joueurs sur le terrain car avec la médiatisation croissante du rugby professionnel, cette question a un fort impact sur l'image de ce sport dans les familles et l'opinion publique ;*
- *le soutien aux 2 000 clubs affiliés, par les conseillers techniques de club et par l'importance donnée au label école de rugby et au label « club engagé » créé récemment. La fédération soutient également le développement et la structuration de ces clubs et gagnerait à recenser les emplois salariés dont ceux-ci disposent, ainsi que leurs caractéristiques et évolutions ;*
- *les relations avec la Ligue nationale de rugby, afin que le succès croissant du rugby professionnel profite davantage financièrement au rugby amateur. Des progrès notables ont été réalisés ces dernières années et les relations entre la fédération et la ligue sont de qualité.*

2 UN BILAN CONTRASTÉ SUR LES QUESTIONS D'ÉTHIQUE ET DE PROBITÉ

2.1.1 Une politique volontariste de lutte contre la montée des violences et des incivilités

Au cours de la période sous revue, le cadre conventionnel, législatif⁴³ et réglementaire des fédérations sportives s'est accru de plusieurs obligations relatives aux questions d'éthique et de probité visant les fédérations sportives, et le ministère des sports veille au travers des contrats de délégation au respect de ces différents cadres et à leur mise en œuvre.

Les questions d'éthique et de probité sont au cœur du contrat de délégation signé le 30 mars 2022 par la FFR et le ministère des sports, avec des prescriptions concernant la lutte contre les violences (Titre IV), ainsi que l'éthique du sport et l'intégrité des compétitions (Titre VI). Le contrat fait l'objet d'une évaluation réciproque entre la FFR et le ministère des sports et d'un bilan de son exécution qui a donné lieu à un entretien le 10 janvier 2024, suivi d'un courrier le 6 mars 2024 soulignant les points positifs ainsi que les axes d'amélioration possibles.

Les actions menées par la direction des affaires juridiques et de la conformité de la fédération sur la mise en œuvre des mesures relatives à l'éthique et l'intégrité incluent le suivi de l'activité du comité d'éthique, la lutte contre les violences sexistes et sexuelles (VSS), la mise en place des contrats d'assurance, la vie statutaire et institutionnelle, et la protection des données personnelle (RGPD). La direction des affaires juridiques et de la conformité est en cours de réorganisation, avec un renforcement des moyens à court terme et la création d'un département « gouvernance et intégrité ».

La lutte contre les violences sexistes et sexuelles et le plan de lutte contre les violences et les incivilités sont actuellement des actions majeures. En effet, la fédération relève une augmentation de + 36 % des dossiers examinés par les conseils de discipline au cours de ces dernières années⁴⁴. C'est plus précisément depuis le post-COVID que la fédération déplore une augmentation des incivilités et des violences physiques ou verbales, des actes contraires à l'esprit sportif et aux valeurs du rugby, et pouvant mettre en danger l'intégrité physique des joueurs, spectateurs et arbitres. Un ambitieux plan de lutte contre les violences et les incivilités a été élaboré en mai 2024, avec une version projet adoptée par les instances dirigeantes. Ce plan d'actions dresse une liste de mesures de sensibilisation des acteurs, de formation, de prévention et enfin de sanctions. Sont visés également parmi les acteurs les dirigeants de clubs et des spectateurs. La fédération souhaite intensifier le travail sur ces sujets, ainsi que les poursuites disciplinaires.

⁴³ Loi n° 2017-261 du 1^{er} mars 2017 visant à préserver l'éthique du sport, à renforcer la régulation et la transparence du sport professionnel et à améliorer la compétitivité des clubs, suivie de la loi n° 2022-296 du 2 mars 2022 visant à démocratiser le sport en France.

⁴⁴ D'après le Plan de lutte contre les violences et les incivilités de mai 2024 : « (...) la saison a marqué un tournant dans la hausse des violences. La saison dernière, 6 092 dossiers (...) ont été examinés par les Conseils de discipline institués par la FFR et les organismes régionaux, contre 4 465 dossiers (...) lors de la saison 2021/2022, soit 36 % d'augmentation ».

Il est à noter que, pour les VSS, la fédération ne passe pas par la voie disciplinaire, car elle estime que celle-ci n'est pas appropriée, mais prend des mesures administratives de retrait de licence, qui sont de plus à effet immédiat, et informe la cellule nationale « signal sport » du ministère ainsi que les autorités judiciaires. La direction des sports insiste cependant sur l'importance pour les fédérations sportives de mobiliser leurs organes disciplinaires pour statuer sur les faits graves, parmi lesquelles les violences sexistes et sexuelles. Il serait nécessaire pour la FFR de revoir sa position sur ce sujet.

Enfin, la direction des sports appelle la fédération à vérifier que tous les éducateurs sportifs sont bien titulaires de leurs cartes professionnelles. La direction des sports relève que le contrôle d'honorabilité est très satisfaisant, mais se posent les questions de respect du format des données et de comptabilité au système d'information automatisé du ministère de la justice.

2.1.2 Un dispositif de recueil des alertes qui s'est amélioré

Comme d'autres fédérations sportives, la FFR a développé son propre dispositif d'alertes. Fourni par la société *Whistleblowing Center*, il est sécurisé et prend en compte les contraintes relatives à la protection des données. La fédération assure, lorsque c'est nécessaire, l'envoi des informations au procureur de la République. Ce dispositif d'alerte va bien au-delà du domaine des seules violences à caractère sexistes ou sexuelles. En effet, tous les établissements, publics comme privés d'au moins 50 salariés, doivent mettre en place un dispositif d'alerte interne permettant de recueillir les signalements relatifs à des situations de corruption, ainsi que le prévoit la loi Sapin II du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique.

Alors que les dénonciations se heurtent à de nombreux obstacles dans le milieu du sport (peur des représailles, esprit d'équipe et culture du silence, nécessité vitale des revenus des compétitions pour des joueurs dont la carrière professionnelle est courte), cet outil maison apporte la garantie du respect et de la préservation de l'identité du lanceur d'alerte, et de la confidentialité du traitement des alertes. Les signalements sont ensuite transmis à la cellule ministérielle pour traçabilité, enquêtes et mises en œuvre des mesures de police administrative. Il est prévu que la fédération mette également l'outil ministériel « signal-sport » en ligne sur son site, ainsi que le demande la direction des sports dans son courrier du 6 mars 2024. Alors qu'un arrêté⁴⁵ vient d'être publié sur l'obligation d'affichage des coordonnées de « Signal-sport » dans tous les établissements sportifs, il serait souhaitable que la FFR communique de façon digitale sur le dispositif national et le mette sans plus tarder à disposition des licenciés sur son site. La fédération a indiqué dans le cadre de l'instruction que l'outil ministériel sera disponible sur son site au cours du mois de novembre 2025. Cet outil doit figurer en première page, de façon bien visible, ou dans un onglet « J'alerte ». Le kit de communication à l'attention des clubs, téléchargeable sur le site, devrait intégrer les affichages « Signal-sport ».

⁴⁵ [Arrêté du 20 mai 2025 relatif aux obligations d'affichage dans tout établissement où est pratiquée une activité physique ou sportive en application de l'article R. 322-5 du code du sport.](#)

2.1.3 Les réponses de la FFR aux récentes affaires ayant mis en cause certains joueurs de l'équipe de France

Sur le sport de haut niveau, la tournée d'été de juillet 2024 de l'équipe de France masculine du rugby à XV (dite « XV de France ») en Argentine, avec des matchs tests contre les « Pumas » argentins, a donné lieu à des débordements fortement médiatisés de la part de trois joueurs : des propos racistes postés sur les réseaux sociaux pour l'un, des accusations de violence sexuelle pour les deux autres qui ont cependant ultérieurement bénéficié d'un non-lieu, confirmé en appel par la Justice argentine. En réaction contre ces dérives qu'elle prend très au sérieux, la FFR a diligenté une enquête interne et fait un signalement au procureur de la République.

Face aux dérives de la société auxquelles le rugby n'échappe pas, dans un contexte de comportements addictifs, d'effets de groupe ou d'usages des réseaux sociaux, la FFR a réuni fin août 2024 des états généraux afin de fixer collectivement un nouveau cadre stratégique et apporter des réponses appropriées à ces situations. À la suite de ces états généraux qui ont réuni un panel représentatif de représentants du rugby (FFR, LNR, syndicats, encadrement des Équipes de France, etc.), un nouveau plan d'actions a été défini, concernant les 14 équipes de France, toute la filière d'accès au haut niveau, et visant aussi à inspirer la filière du rugby amateur. Ce plan consiste en 20 actions concrètes, déclinées en 28 mesures, portant sur la prévention, l'organisation du cadre de vie en dehors des matchs, l'évaluation des nouveaux dispositifs, et le protocole des sanctions. En cours de déploiement, il n'a pas encore fait l'objet d'évaluations. Il comprend des mesures volontaires d'accompagnement qui devraient faire évoluer les comportements et former la conscience de joueurs suivis par de nombreux spectateurs et donnés en exemple à la jeunesse.

Par ailleurs, en concertation avec la direction des sports, la FFR a décidé de faire évoluer son règlement afin de renforcer l'encadrement des joueurs pendant leurs temps libres. Des échanges entre la DTN et la direction des sports ont porté sur les activités de joueurs en dehors des matchs lorsqu'ils sont en déplacement à l'étranger, et des mesures fortes sur le cadre de vie et des règles de fonctionnement des équipes de France ont été prises et intégrées dans le nouveau plan d'actions⁴⁶. La Cour prend bonne note de la mise en œuvre de ce plan d'actions et de son évaluation qui devront être assorties d'un bilan et d'une communication auprès des instances fédérales.

2.1.4 Le comité d'éthique et de déontologie du rugby français (CEDRF)

C'est en 2015 qu'a été installé un comité fédéral d'éthique et de déontologie du rugby français en même temps qu'a été signée une charte d'éthique et de déontologie, en conformité avec la loi n° 2012-158 du 1^{er} février 2012. Le règlement a été modifié sur plusieurs points à la suite du contrôle de l'Agence française anticorruption (AFA) de 2020-21.

⁴⁶ Extraits du nouveau plan d'actions d'octobre 2024 : « officialiser la responsabilité des managers d'équipes sur le respect du cadre de vie, ancrer le rôle d'exemple des joueurs, veiller à la cohésion d'équipes sans soirées alcoolisées, formaliser une Charte d'engagement pour l'ensemble des membres de Équipes de France, interdire au sein des Équipes nationales l'ensemble des divertissements basés sur la consommation d'alcool », etc.

Le fonctionnement du comité d'éthique n'appelle pas de remarques particulières. La loi du 2 mars 2022 a étendu le champ de compétence des comités d'éthique des fédérations sportives délégataires, qui doivent désormais déterminer la liste des personnes soumises à une obligation de déclaration d'intérêts. Afin de renforcer la prévention et le traitement des risques de conflit d'intérêts, l'assemblée générale a donc donné pouvoir au comité d'éthique de dresser une liste élargie de personnes soumises à déclaration d'intérêts. Cette liste a été intégrée dans le « Règlement sur la prévention et le traitement des conflits d'intérêt dans le rugby français ».

Le tableau ci-dessous recense les différentes productions du comité depuis 2018, publiées sur le site de la fédération. Même si une publication systématique des décisions serait préférable, cette démarche est le signe d'un effort de transparence de la fédération et de son comité d'éthique.

Tableau n° 4 : Publications des productions du comité d'éthique et de déontologie du rugby français sur le site de la FFR

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<i>Communiqués</i>	0	0	0	0	0	2	0
<i>Recommandations</i>	2	2	1	0	0	0	1
<i>Avis</i>	4	5	2	4	2	0	3
Total	6	7	3	4	2	2	4

Source : Cour des comptes d'après le site de la FFR

Par ailleurs, il est recommandé par le Comité national pour renforcer l'éthique et la vie démocratique dans le sport⁴⁷ de présenter un rapport annuel d'activité à l'assemblée générale des fédérations. À ce jour, aucun rapport n'a été établi, et cette diligence n'a pas été inscrite dans le règlement intérieur du « comité d'éthique et de déontologie du rugby français ». La direction des sports demande également dans son courrier relatif à la mise en œuvre du contrat de délégation la transmission du rapport annuel du comité d'éthique. La fédération indique que le comité d'éthique établira un rapport pour l'année 2024 qui sera présenté lors de la prochaine assemblée générale.

2.1.5 Autres sujets d'éthique et de déontologie évoqués par la direction des sports

Parmi les autres sujets d'importance, la direction des sports a rappelé en 2024 la fédération à ses obligations de déclarations d'intérêts et de patrimoine. Interrogée, la HATVP a fait part à la Cour du résultat de ses contrôles des organismes assujettis du rugby, qui ne diffère pas de l'ensemble du secteur sportif.

La direction des sports a par ailleurs choisi d'intégrer dans les contrats de délégation le sujet des phénomènes de communautarisme et de séparatisme, qui concernent les fédérations

⁴⁷ Recommandation N°21 du rapport du comité national pour renforcer l'éthique et la vie démocratique dans le sport du 07/12/2023 : « rendre systématique la publication des avis rendus et décisions prononcées par les comités d'éthique fédéraux. Prévoir qu'ils présentent annuellement un rapport d'activité à l'assemblée générale de la fédération ».

sportives de façon diverse. D'après la direction des sports et la FFR, il y a moins d'enjeux dans le rugby que dans d'autres sports, mais ce n'est pas pour autant un sujet à négliger. La FFR demande aux clubs de signer le contrat d'engagement républicain lors de toute demande d'affiliation. Contrairement à la fédération française de football, la FFR n'a pas choisi d'interdire le port du voile lors des compétitions. Elle est dans l'attente d'une ligne de conduite homogène pour toutes les disciplines sportives par le biais d'une loi qui s'appliquerait à toutes les fédérations, soit en interdisant, soit en autorisant.

Enfin, sur le sujet de la billetterie, la FFR a recours à une plateforme de vente pour les compétitions internationales entièrement digitalisée, ce qui assure une traçabilité et une sécurisation de l'opération car les billets digitalisés sont difficilement falsifiables. La majorité des billets est vendue sur le site billetterie.ffr.fr, et un petit nombre sur des plateformes spécialisées. Avec ces billets nominatifs, la fédération se réserve la possibilité de contrôler l'identité du porteur de billets lors de l'accès aux stades. Par ailleurs, la fédération interdit les reventes de billets, et l'indique de façon explicite dans les conditions générales de vente. Elle pourrait cependant faire évoluer sa politique de commercialisation, en autorisant les échanges de billets, car son site de vente en offre la possibilité technique.

2.1.6 Les questions de transparence et de probité

Par un jugement du 13 décembre 2022, le tribunal correctionnel de Paris a condamné M. Bernard Laporte, président de la FFR, ainsi que le président et propriétaire du club de Montpellier Hérault Rugby et sponsor maillot du XV de France, M. Mohed Altrad, pour avoir conclu un pacte de corruption en 2017 par l'intermédiaire de leurs sociétés respectives. En l'espèce, le président de la fédération a été reconnu coupable en première instance d'avoir rendu une série d'arbitrages au bénéfice de la société en question, dont l'octroi du sponsoring maillot du XV de France,⁴⁸ après avoir perçu 180 000 euros de sa part en mars 2017, aux termes d'un contrat d'image jamais exécuté. Les chefs d'inculpation sont : la « corruption passive », le « trafic d'influence », la « prise illégale d'intérêts », l'« abus de biens sociaux » et le « recel d'abus de biens sociaux ». Ayant interjeté appel, le président bénéficie de la présomption d'innocence jusqu'à son jugement définitif.

Remarque révélatrice du fonctionnement interne des instances dirigeantes de la fédération, le tribunal souligne que : « *M. Laporte a fait preuve d'un complet mépris pour les principes d'éthique et de déontologie dont il devait être le garant, en reconnaissant même à l'audience n'avoir jamais lu la charte [de la FFR]* ». « *Les infractions commises par Bernard Laporte, dès son entrée en fonctions, ont, par leur nature et leur ampleur, gravement porté*

⁴⁸ (1) La signature par M. Laporte, en mars 2017, d'un contrat de sponsoring entre la FFR et le groupe AIA dans le cadre de la candidature de la France à l'organisation du Mondial 2023 ; (2) le partenariat AIA-FFR de 2018 autour du maillot du XV de France (dont le montant n'a pas été considéré « sous-évalué ») « *dans des conditions affectant la concurrence effective entre partenaires existants et potentiels* » ; (3) la « réformation » de la décision de la Ligue nationale de rugby (LNR) de reporter un match entre Montpellier et le Racing 92 ; (4) et enfin « *l'intervention abusive* », en juin 2017, de M. Laporte auprès du président de la commission d'appel de la FFR « *en vue obtenir une diminution des sanctions contre Montpellier et ses joueurs* ».

atteinte à l'image de sa fonction de dirigeant, à l'image de la FFR et à l'image du rugby, (...) »⁴⁹.

Ainsi, l'attitude du président a fortement affaibli « l'environnement de contrôle » de la fédération. Rappelons que l'environnement de contrôle d'un organisme est constitué des valeurs éthiques portées par la gouvernance, son attitude vis-à-vis du risque de fraude. L'environnement de contrôle conditionne tous les autres domaines du contrôle interne, notamment la gestion des risques, le pilotage du contrôle, l'information.

Après cette atteinte à sa réputation, la FFR semble avoir pris conscience de la nécessité de sensibiliser et de former l'ensemble des acteurs du rugby, et de consolider son dispositif éthique. Ayant fait l'objet d'un contrôle de l'AFA en 2020 et 2021, elle indique mettre en œuvre la plupart des recommandations issues de ce contrôle, en particulier en ce qui concerne le dispositif d'alerte, le régime disciplinaire, et le dispositif de prévention et de lutte contre les conflits d'intérêt. Il convient de poursuivre la démarche initiée qui devra aboutir à la mise en place d'un véritable plan de prévention et de détection des atteintes à la probité.

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

Le nombre et l'importance des événements survenus ces dernières années (en particulier la condamnation en première instance en 2022 de l'ancien président Bernard Laporte pour corruption et le comportement de certains joueurs de l'équipe de France de rugby à XV lors de la tournée 2024 en Argentine) montrent que la vigilance des instances fédérales et du comité d'éthique doit être maximale et que l'amélioration des procédures, très largement engagée, doit se poursuivre avec en particulier la mise en œuvre des recommandations de l'Agence française anticorruption, ainsi que des recommandations ou orientations de ces observations définitives concernant le comité d'éthique, les modes de prise de décision sur certains grands projets et les modalités de passation des marchés.

3 DES PRIORITÉS RELATIVEMENT STABLES ET DES PROJETS MENÉS DE FAÇON PARFOIS CONTESTABLE

3.1 Les principales priorités des mandatures depuis 2017 ont assez peu varié

Le projet fédéral mis en œuvre par le président Laporte lors de sa première mandature comportait cinq orientations stratégiques : Une fédération de projets au service des clubs (renforcer les relations avec les clubs et les services à leur attention) – La formation pour la qualité et l'excellence (dirigeants, arbitres, éducateurs, joueurs) – Une pratique pour tous – Unir

⁴⁹ <https://www.lemonde.fr/societe/article/2022/12/14/reconnu-coupable-de-corruption-bernard-laporte-va-faire-appel-et-se-maintient-a-la-tete-de-la-federation-francaise-de-rugby>

les forces du professionnel et de l'amateur – Réussir France 2023. La liste de M. Laporte avait également été élue sur l'engagement d'arrêter le projet du Grand stade de rugby, ce qui a été fait (voir infra). Pour son second mandat, M. Laporte a poursuivi les mêmes priorités en les adaptant en fonction de l'évolution du contexte et des projets déjà menés à bien.

Pour sa première mandature complète 2024-2028, M. Grill a fixé six axes stratégiques : Relancer le rugby par la base (cet axe comprend, entre autres, le maillage du territoire et la formation) – Développer la fédération à mission (principalement aspect sociétal : offre d'éducation par le rugby, rugby inclusif, éco responsabilité, fonds de dotation⁵⁰...) – Augmenter le poids de la FFR à l'international⁵¹ – Élever au plus haut niveau mondial les équipes de France et les arbitres – Redresser les comptes de la FFR – Moderniser le fonctionnement de la FFR.

Dans la pratique et selon ce qui semble le plus communément ressenti dans les ligues régionales, les comités départementaux et les clubs, il y a eu depuis dix ans une grande continuité dans le cœur de la politique fédérale, à savoir en particulier un effort accru en faveur des clubs, de la formation des arbitres et éducateurs, de la détection des jeunes, des équipes de France, du développement du rugby pour tous et dans la recherche de financements croissants du monde professionnel au bénéfice au rugby amateur.

Deux thèmes ont en revanche fait l'objet d'une approche un peu différente s'expliquant en partie par l'évolution du contexte :

- d'une part, l'effort financier pour les équipes de France, en particulier l'équipe masculine de rugby à XV, a été considérablement renforcé pendant les mandatures de M. Laporte avec le double objectif de remporter la coupe du monde 2023 organisée en France et de se servir des succès du XV de France comme vitrine pour développer la pratique du rugby. La coupe du monde étant passée et la situation financière de la fédération étant préoccupante, la nouvelle gouvernance souhaite réduire les coûts tout en maintenant les équipes du France au sommet, ou proches du sommet, du rugby mondial ;
- d'autre part, même si la FFR était déjà active en ces domaines, le projet fédéral de M. Grill met beaucoup plus en avant que les précédents le rôle sociétal que peut jouer le rugby, avec l'objectif à la fois de suivre les évolutions de la société et de donner des arguments supplémentaires pour le développement du rugby auprès des élus, à l'école ou dans les quartiers prioritaires de la ville.

Enfin, au-delà de sujets de gouvernance et d'éthique évoqués plus haut, une opposition peut être notée sur certains grands projets comme la vente d'une part du Tournoi des Six Nations au fonds d'investissement CVC Capital Partners ou l'investissement sur le stade de Montbrand à Pantin - Seine-Saint-Denis (voir infra), sur certaines décisions (en particulier relatives aux partenariats) et sur la gestion budgétaire et financière de la fédération (voir 5^{ème} partie de ce relevé).

⁵⁰ Le fonds de dotation est présenté en Annexe n° 4.

⁵¹ Les relations de la fédération avec World Rugby sont présentées en Annexe n° 2.

3.2 Des projets structurants conduits de façon parfois contestable

3.2.1 L'abandon du projet de Grand stade à Évry

La FFR possède plusieurs biens immobiliers, principalement à Marcoussis, présentés en Annexe n° 5. Au-delà de ces immobilisations, la FFR avait envisagé la construction d'un stade à Évry.

En effet, le projet du Grand stade, initié sous la présidence de M. Pierre Camou, prévoyait la construction d'un stade de 82 000 places en Essonne⁵². Cette infrastructure, destinée à accueillir notamment les rencontres internationales de rugby, avait un coût estimé à 581 M€.

À cet effet, la fédération avait conclu un accord-cadre le 26 juin 2012 avec la communauté d'agglomération Grand Paris Sud Seine Essonne Sénart et les communes de Ris-Orangis et Bondoufle. Elle avait également lancé une procédure de mise en concurrence pour la maîtrise d'œuvre et, le 27 juillet 2016, avait conclu un contrat de conception, construction, entretien et maintenance du Grand stade avec la société Ibelys.

Dès son élection en décembre 2016, Bernard Laporte a annoncé son intention d'abandonner ce projet. L'assemblée générale de la fédération du 24 juin 2017 a approuvé cette décision⁵³. Cet abandon a entraîné plusieurs condamnations judiciaires pour la FFR.

Dans son arrêt⁵⁴, le tribunal administratif de Versailles a considéré que la FFR, en résiliant, en cours d'exécution, l'accord-cadre du 26 juin 2012 ayant pour objet la création du Grand Stade de rugby, n'avait pas agi dans le cadre de sa mission de service public, auquel cas un pouvoir de résiliation unilatérale aurait pu lui être reconnu, mais en tant que personne privée, auquel cas elle ne pouvait prendre l'initiative de résilier unilatéralement le contrat. Ayant commis une faute de nature à engager sa responsabilité contractuelle, la fédération a été condamnée à verser aux collectivités territoriales une indemnité d'un peu plus de trois millions d'euros⁵⁵, en réparation des conséquences liées à l'abandon du projet.

Après avoir fait appel du jugement dans un premier temps, la FFR s'est finalement désistée et a procédé, le 14 novembre 2022, au versement de la somme de 3 875 016,38 €.

Par ailleurs, la FFR a été condamnée par le tribunal judiciaire d'Évry le 17 février 2022 à indemniser à hauteur de 155 000 € la société Ibelys, également pour résiliation jugée fautive, somme que la fédération a versée le 4 mai 2022. En effet, le tribunal a écarté l'argument de la FFR selon lequel elle disposait alors, aux termes des articles 4.2.3 et 69 du contrat, d'une faculté de résiliation unilatérale compte tenu du risque de financement ; il a constaté que, « *compte tenu des enjeux financiers et de la complexité juridique de l'opération, de la rédaction d'un*

⁵² Dans ses observations définitives de novembre 2015 relatives à la FFR, la Cour analysait le projet de stade et le qualifiait de « très risqué aux plans budgétaire et financier ».

⁵³ Elle a approuvé le rapport moral du secrétaire général mentionnant cette décision ainsi que le budget de la saison 2017/2018 dont l'un des « événements marquants » était l'arrêt dudit projet.

⁵⁴ TA de Versailles, 2ème chambre, communauté d'agglomération Grand Paris Sud Seine Essonne Sénart, communes de Ris-Orangis et Bondoufle c/ Fédération française de rugby, n°s1801011, 1801012 et 1801052, C+

⁵⁵ Soit une indemnité de 3 364 288,12 € TTC pour la communauté d'agglomération Grand Paris Sud Seine Essonne Sénart et à la commune de Ris-Orangis une indemnité de 18 328,60 € TTC, et à chaque collectivité une somme de 2 500 € au titre de l'article L. 761-1 du code de justice administrative.

contrat détaillé sur 92 pages, une telle faculté n'aurait pas été simplement sous entendue mais nécessairement prévue par une clause explicite et précise prévoyant notamment les modalités de mise en œuvre d'une telle décision ». Il conclut que, si la FFR pouvait résilier le contrat avant son terme, elle ne pouvait le faire qu'après l'achèvement de la première phase⁵⁶ et non au cours de cette phase.

La SAS Ibelys réclame en appel de nouveau à la fédération une indemnité de 16 389 873 € en réparation de son préjudice. L'audience devant la Cour d'appel de Paris était fixée au 8 octobre 2025. La FFR a provisionné 294 000 euros en 2024, au vu de la condamnation en première instance (155 000 €).

Si la décision de ne pas poursuivre le projet appartenait à la FFR⁵⁷, celle-ci ne semble pas avoir procédé à une analyse juridique des conséquences de cette décision⁵⁸. Cet élément aurait permis à la FFR de mieux appréhender le risque juridique associé à sa décision et à présenter à ses instances une décision plus argumentée et plus solide.

3.2.2 La construction du centre d'innovation des rugby (CIR) à Pantin

3.2.2.1 La genèse du projet

Le Département de Seine-Saint-Denis est propriétaire du stade Raoul Montbrand, à Pantin. Dans un premier temps, en 2018, la ligue régionale d'Ile de France, alors présidée par M. Florian Grill, avait envisagé d'y déménager son siège, avant que la FFR ne manifeste son intérêt pour cette emprise. Un premier appel à projet (AAP), présenté par la FFR⁵⁹ et l'association Sport dans la ville (SDLV), qui s'est finalement désistée, s'est avéré infructueux en 2019.

Dans un second temps, la FFR a proposé de développer un nouveau projet sur ce site. À l'issue d'un nouvel AAP (25 mai 2020), en l'absence de toute autre manifestation d'intérêt, le département a retenu le projet porté par la fédération et associant la société NGE Concessions, basé sur un « centre d'innovation des rugby » (CIR) et des logements.

La partie CIR, intitulée « Programme S », porte sur une surface de 5 134 m² et comprend des locaux sportifs, des salles de formation, des vestiaires, des hébergements, des bureaux, un terrain d'honneur, deux terrains synthétiques, et un préau sportif. La partie Programme immobilier, intitulé « Programme C », associe sur une surface de 12 000 m² 303 logements (notamment des chambres étudiantes), un restaurant et un parking.

⁵⁶ Soit la phase des prestations relatives à la conception et à l'obtention des autorisations de construire, qui s'étend de la notification de l'ordre de service phase 1 (OSP1) jusqu'à la notification de l'OSP2.

⁵⁷ Pour mémoire, la Cour des comptes avait dans son précédent rapport sur la FFR émis de grandes réserves sur ce projet, au regard de son impact sur ses équilibres financiers. Cf. Cour des comptes, observations définitives, Fédération française de rugby, Exercices 2010/11-2013/14, novembre 2015.

⁵⁸ Mail du directeur des affaires juridiques du 14 juin 2025 : « À [sa] connaissance, le service juridique ([qu'il ne dirigeait] pas à l'époque) n'est pas intervenu dans ce dossier. La décision relative à l'arrêt du projet de grand stade a été prise par la gouvernance alors en place ».

⁵⁹ Déjà en discussion avec NGE Concessions et les entreprises du Groupe NGE.

Cette occupation du site de Montbrand est à replacer dans un projet plus vaste d'installer une partie des bureaux administratifs du CNR à Pantin et les équipes sportives et la direction technique sportive à La Londe-les-Maures (Var), sur un terrain appartenant au ministère des armées⁶⁰. Cette partie du projet, jamais présentée formellement aux instances de la fédération, n'a finalement pas abouti.

Pour livrer ces deux programmes (sportif et immobilier), après avoir signé un protocole d'accord en novembre 2020, la FFR a constitué avec la société NGE Concession une Société Civile de Construction-Vente (SCCV). Le montage juridique envisagé est présenté en Annexe n° 6. En juin 2021, le comité directeur de la FFR a autorisé son président à signer la convention d'occupation du domaine public (CODP) d'une durée de 70 ans. Suite à l'avis des domaines du 27 avril 2021, la redevance d'occupation du terrain a été fixée à 24 000 euros annuels pour la part fixe⁶¹. En décembre 2021, l'assemblée générale de la FFR a validé la souscription d'un emprunt pour le financement de l'opération portée par la fédération. Le permis de construire a été délivré le 28 juillet 2022⁶². Le contrat de conception-réalisation liant le Groupement, dont NGE est le mandataire⁶³, et la FFR, a été signé le 6 juin 2023 par Alexandre Martinez, président intérimaire. L'acte complémentaire constatant la prise d'effet de la CODP a été signé à la même date. Le 7 juin 2023, la SCCV a versé à la FFR, en une fois, la somme de 5,5 M€ correspondant à la valorisation foncière du programme C⁶⁴. L'ANS a accordé à la FFR une subvention de 499 999 euros en 2023 pour ce projet. Les travaux, commencés en juin 2023, devaient s'achever à l'automne 2025⁶⁵.

3.2.2.2 Les questions soulevées par cette opération immobilière

Sans juger de l'opportunité de la décision, le projet de la FFR valorise un stade historique, en conservant des terrains de rugby, rares en Ile de France, le tout dans un environnement amené à devenir un haut lieu du sport en proche couronne. En outre, la proximité du Stade de France permet d'y développer des activités, notamment d'hospitalités.

La construction d'un équipement sportif et de logements est une particularité de ce dossier. En effet, le programme commercial apporte des moyens au programme sportif, en particulier au titre de sa valorisation foncière (5,5 M€). Pour mener à bien l'opération, la FFR a finalement acquis 5 % des parts de la SCCV, ce qui valorise à même hauteur, ses chances de

⁶⁰ Selon les éléments transmis par l'équipe actuelle de la FFR : « *Il se disait que cette gouvernance envisageait la vente du Centre National de Rugby de Marcoussis dans le cadre d'un projet immobilier dont la mairie aurait été saisie, le stade Montbrand ayant ainsi vocation à devenir le siège administratif de la FFR tandis que le siège sportif serait localisé dans le Var.* » et des articles de presse, notamment L'équipe, Les tribulations immobilières de la Fédé, 6 avril 2023.

⁶¹ L'avis des domaines ne prévoit pas de part variable car il estime que le projet présenté restera sans doute déficitaire ; il prévoit, dans le cas d'un excédent d'exploitation que la part variable devrait représenter de 5 à 10 % de l'excédent brut d'exploitation (EBE).

⁶² La condition suspensive de délivrance du permis de construire dans un délai de deux ans, inscrite dans la convention d'occupation du domaine publique, était alors levée.

⁶³ La société NGE BATIMENT est mandataire du groupement qui associe la société NP2F, société d'architecture à responsabilité limitée, la société INCET, société par actions simplifiées (SAS), la société DA INGÉNIERIE, SAS et la société VENATHEC, SAS.

⁶⁴ La FFR est le seul titulaire de la CODP. Le montant de 5,5 M€ a été fixé par les domaines.

⁶⁵ Selon les éléments connus lors de la rédaction du présent rapport.

bénéfices et ses risques de perte en fonction de la commercialisation du programme immobilier. La réduction de la participation de la FFR dans la SCCV, initialement envisagée à 20 %, se serait faite sans contrepartie, selon la fédération. Selon cette dernière, au vu des éléments connus avant le lancement de ce projet, le programme devait à minima être à l'équilibre, voire apporter un bénéfice.

La fédération s'est fait accompagner d'un conseil (SARL LD2G) pour le choix initial de la société NGE et lors de la phase de négociation de la CODP avec le département de Seine-Saint-Denis. Si un appel public à concurrence aurait permis une plus large diffusion du marché, il convient de rappeler que la FFR n'avait à l'époque pas de politique d'engagement juridique précise⁶⁶ et que l'assistance à maîtrise d'ouvrage a auditionné trois candidats⁶⁷, et a classé les offres.

Sur cette base⁶⁸, le bureau fédéral des 8-9 novembre 2019 a choisi NGE. Or ce choix dépendait du comité directeur de la FFR, qui n'en a été qu'informé que lors de sa séance suivante (15 novembre 2019). Il n'a d'ailleurs, par la suite, validé que le projet de *term sheet* liant la FFR au groupe NGE et ce, lors de sa réunion du 14 novembre 2020.

En outre, alors que le projet a été substantiellement modifié dans le cadre du second appel à projet en 2020, la FFR n'a pas lancé une nouvelle procédure de consultation et a conservé le marché à NGE.

L'assemblée générale, informée du projet de construction, n'a pris de décision formelle qu'en décembre 2021, en autorisant l'emprunt nécessaire au financement de ce projet.

Le choix de la société NGE aurait ainsi gagné à être davantage documenté au regard des règles de la commande publique et renouvelé lors du second appel à projet ; la FFR aurait également dû être plus attentive au respect des compétences respectives de ses instances pour ce projet d'envergure.

En termes de gestion, le projet a principalement été suivi (et présenté dans les instances) par M. Alexandre Martinez, trésorier général puis président par intérim. La nouvelle équipe de direction a par la suite également désigné M. Sylvain Deroeux, secrétaire général nouvellement élu, en juin 2023, pour gérer, avec Alexandre Martinez, la relation avec l'assistance à maîtrise d'ouvrage. Aucun salarié n'a manifestement été désigné comme responsable du projet ; certes, le directeur de la sécurité du centre national de rugby de Marcoussis assistait aux comités pilotage, mais ce n'est qu'à partir de 2023 que la nouvelle équipe a confié au DGA le suivi du dossier pour la direction générale.

Par ailleurs, et comme indiqué précédemment, l'information des instances de décision sur ce projet a été réduite, voire insuffisante au regard des enjeux associés à cette opération immobilière⁶⁹.

⁶⁶ Adoptée en juin 2021.

⁶⁷ Les sociétés Sogeprom et Nexity étaient également candidates.

⁶⁸ Le document de présentation comporte seulement 6 pages mais rappelle toutefois la méthodologie et les critères d'attribution (conseil et montage, programme commercial, financier) et classe les offres.

⁶⁹ Évoqué 8 fois en 4 ans : octobre et novembre 2019 (BF), septembre 2020 (BF), novembre (CD), mars (CD) et juin 2021 (CD), janvier 2022 (CD), avril 2023 (BF). À titre de comparaison, sur la seule saison 2019-2020, la fédération a organisé 20 bureaux fédéraux et 9 comités directeurs, soit 29 instances dans l'année. De plus, pour un projet aussi structurant et potentiellement coûteux, les informations, outre d'être parfois lacunaires, n'étaient pas disponibles pour les membres de l'opposition si elles étaient examinées en bureau fédéral au sein duquel ils n'étaient pas représentés.

Si le projet Montbrand est mentionné dans les différentes assemblées générales sur cette période, aucun montant n'est présenté à ce titre en engagement hors bilan dans les comptes annuels.

Plusieurs questions restent en suspens, alors qu'elles ont un impact certain sur le financement du programme sportif. Ainsi, la possibilité de récupérer la TVA immobilière est à l'étude⁷⁰. La demande de subvention à la région Ile de France, d'un montant de 2 M€, mentionnée en septembre 2020, serait relancée.

Enfin et surtout, les coûts de ce projet ont considérablement augmenté :

- en octobre 2019, le projet initial, porté par la FFR et l'association SLDV, finalement abandonné, était évalué dans une fourchette de 11 à 14,7 M€ HT ;
- en avril 2023, l'ordre de grandeur de l'opération issue du nouvel appel à projet atteint alors 25 M€ HT ;
- à ce jour, la fédération estime le coût des travaux à près de 28 M€ HT (près de 34 M€ TTC⁷¹).

Sur ce point, l'actuelle équipe de direction a missionné un cabinet afin d'analyser le coût des travaux du contrat de conception-réalisation, dont les conclusions restent à consolider.

La forte évolution des coûts a des conséquences sur le budget prévisionnel d'exploitation à établir par l'actuelle direction. Il convient de trouver un modèle économique⁷² qui, à défaut de générer un excédent, limite les pertes d'exploitation (cf. infra, partie analyse financière). Les dernières projections de la FFR font en effet état d'un déficit annuel d'exploitation attendu de 2,8 M€.

Enfin, le contrat de conception réalisation a été signé le 6 juin 2023, soit 8 jours avant les élections de juin 2023, par M. Alexandre Martinez, président intérimaire, qui engageait ainsi de manière définitive la fédération sur un projet immobilier d'envergure. Il a été autorisé en ce sens par le bureau fédéral du 22 avril 2023. Or, comme l'indique la nouvelle direction, ce contrat se substitue aux « Term Sheet » établis entre les parties, qui contenaient une condition résolutoire, en permettant de constater « *la caducité des accords NGE-FFR sur le programme S en cas d'impossibilité de souscrire l'emprunt nécessaire au financement et donc à la réalisation du programme S* ».

Interrogé sur sa signature, M. Martinez met en avant l'intérêt du projet, sans arguer d'une quelconque urgence à signer ce document. Pour autant, alors que la FFR organisait en juin 2023 des élections aux résultats ouverts, dans un contexte tendu entre les équipes y concourant, il aurait été préférable que M. Martinez juge utile de renvoyer la décision à la nouvelle équipe issue des urnes.

La gestion de ce projet immobilier d'envergure appelle donc un certain nombre de remarques : le choix initial de NGE présente des fragilités ; le suivi de ce dossier n'a pendant longtemps pas eu de responsable désigné au sein des équipes administratives de la FFR, étant directement piloté par le trésorier général ; les informations communiquées aux instances ont été peu fréquentes et n'ont pas permis de discussion réelle en leur sein, susceptible d'éclairer la décision ; le contrat engageant définitivement la FFR avec la société NGE a été signé par le

⁷⁰ Note du 13 juin 2025 du Cabinet Lacombe Avocat à la FFR.

⁷¹ Montant figurant dans le dossier de prêt auprès de la société générale du 30 mai 2025.

⁷² Il n'est par exemple plus prévu d'y implanter une académie sportive.

président par intérim quelques jours avant les élections et donc la fin de son mandat ; enfin, avec des coûts croissants et un modèle économique à trouver, le CIR pèsera significativement et durablement sur les finances de la fédération.

3.2.3 L'entrée de CVC Partners dans le tournoi des Six Nations

3.2.3.1 L'organisation du tournoi des Six Nations

Depuis 2000, le tournoi des Six Nations oppose les équipes masculines du rugby à XV d'Angleterre, d'Écosse, de France, du Pays de Galles, d'Irlande et d'Italie. Il est coorganisé par deux entités principales : le Comité des Six Nations et la société Six Nations Rugby Limited (SNRL).

La société, basée à Dublin, est responsable de la partie commerciale, notamment la négociation des droits de diffusion télévisuelle et des partenariats liés à la compétition. La billetterie et les partenariats nationaux restent sous la responsabilité de chaque fédération nationale. Le comité des Six Nations est placé sous l'autorité d'un conseil composé de 12 représentants et de la SNRL, dont il détient 100 % des parts. Les six fédérations participantes sont regroupées dans une association de droit anglais sans personnalité morale.

Pour le cycle 2020-2024, les six fédérations ont modifié les statuts du comité pour mutualiser leurs droits du tournoi des Six Nations et des tournées de novembre, en ajoutant aux matchs masculins de rugby à XV, les féminines, les U20 et l'ensemble des matchs internationaux disputés à domicile par une équipe nationale. Elles actaient le fait d'intégrer les revenus générés par les matchs internationaux de la tournée d'automne dans un pot commun et une mise sur le marché début 2020 des appels d'offres pour le Royaume-Uni, l'Irlande, l'Italie et l'international⁷³.

L'actuelle direction a cherché à revoir à la hausse les revenus financiers tirés du tournoi des Six Nations. Ainsi, M. Abdelatif Benazzi, vice-président de la Fédération française de rugby en charge de l'international, élu en mars dernier président du conseil des Six Nations fait valoir que « *la FFR amène 26 % dans le pot commun et n'en récupère que 16 %, quand les Anglais touchent, eux, 31 % du total* »⁷⁴. Les autres nations ont accepté un retour pour la France de 17,85 % à partir du 1^{er} juillet 2025, et de 19 % à partir du 1^{er} juillet 2026, ce qui générerait *in fine* des revenus supplémentaires de 3,5 M€ par an⁷⁵. Dans la presse, le directeur général a même annoncé que, combiné à la hausse de certains revenus comme les droits télé, les revenus supplémentaires atteindraient environ 6 M€ par an⁷⁶.

⁷³ Ces droits venaient à échéance en juin 2020.

⁷⁴ Le Figaro, « Il faut que l'on soit beaucoup plus influent à l'échelle internationale » : Abdelatif Benazzi, le plénipotentiaire du rugby français », 24 juin 2025.

⁷⁵ Communiqué du 5 juillet 2025 de la FFR à l'AFP.

⁷⁶ L'Équipe, « La Fédération Française négocie à la hausse ses revenus du Tournoi des Six Nations », 5 juillet 2025.

3.2.3.2 Les négociations avec CVC

Dès 2018, les Six Nations et le comité ont envisagé d'associer un fonds d'investissement à la gestion mutualisée des droits commerciaux (de retransmission audiovisuelle et de sponsoring) liés à l'organisation des éditions annuelles du Tournoi des Six Nations et de la Tournée d'automne⁷⁷.

Après consultations⁷⁸, ils ont retenu la société CVC Capital Partners Ltd., société de droit anglais, en 2019 pour engager des négociations en ce sens. Les Six Nations et CVC ont créé une nouvelle société (*New six nations*), dans laquelle CVC a acquis un septième des parts (14 %) en 2021, les Six Nations amenant le reste du capital.

En contrepartie, les Six Nations, dont la FFR, concèdent à CVC, la mise à disposition⁷⁹ sur 50 ans, à compter de 2021, d'une partie de leurs droits marketing et de retransmission des matchs organisés⁸⁰, et CVC apporte sa compétence pour les valoriser⁸¹.

L'investissement du CVC Fund VII⁸² est versé aux six fédérations sur une période de cinq ans. Pour la FFR, le dernier versement d'environ 13 M€ interviendra en 2026.

Tableau n° 5 : Revenus générés pour la FFR par l'entrée de CVC au capital de la société *New six nations*, en M€

	2022	2023	2024	2025	2026	Total
<i>Montants perçus par la FFR</i>	8,428	13,330	13,109	13,394	13,574	61,835

Source : comptes de la FFR et perspective financière

3.2.3.3 Les faiblesses de l'opération

Plusieurs faiblesses peuvent être relevées.

Les négociations exclusives pour le compte de la FFR ont été conduites par M. Claude Atcher, régulièrement désigné en 2018 par un arrêté signé par la FFR pour représenter la France au Comité des Six-Nations ; pour autant, cette désignation n'a pas été assortie d'un lien contractuel entre la FFR et son représentant (ni salarié, ni prestataire, ni élu).

⁷⁷ Hors droits associés directement aux Fédérations.

⁷⁸ Les sociétés Atairos-Sky, InFront et SilverLake-Endeavor avaient également été consultées. Décision unanime du Comité des Six Nations en juillet 2019.

⁷⁹ Dans la mesure où la FFR organise les compétitions internationales sur le territoire français par délégation de l'État, elle ne peut que mettre à disposition ceux-ci, sur une durée limitée dans le temps.

⁸⁰ Soit en France des équipes de France masculine, féminine et moins de 20 ans : tournoi des Six-Nations, tournée d'automne et matchs amicaux, à l'exception de la coupe du monde de rugby et des compétitions de rugby à 7, dont les droits sont détenus par la fédération internationale World Rugby.

⁸¹ CVC intervient notamment dans la Formule 1. Selon le PV de l'AG de 2021, l'idée est de passer de 150 M€ de revenus à 290 M€.

⁸² PV du comité directeur du 1^{er} février 2020 : le premier est l'achat des 14 % dans la société commerciale sur lesquels il y a une proposition ferme de CVC pour 375 M€. Dans le cadre de la répartition de la valeur de ces parts telle qu'elle a été discutée par les 6 Nations, cela représenterait pour la FFR 80 M€ sur 5 ans.

Par ailleurs, la FFR a été accompagnée par la société Clifford. Selon la direction actuelle, face à une situation jugée urgente, les élus de l'époque de la FFR ont contracté en 2019⁸³ avec celle-ci car elle semblait la plus à même pour répondre à leurs besoins. Outre la nécessité d'un conseil connaissant les subtilités du droit anglo-saxon mais aussi maîtrisant le droit français, le travail d'analyse de tous les documents ne pouvait pas être fait en interne.

Le contrat ainsi que les factures ont finalement été communiqués à l'équipe de contrôle pour un montant total de 1,518 M€ TTC, ce qui correspond à une prestation d'environ 200 jours-hommes. Dans sa réponse, le cabinet Clifford Chance estime que la facturation est cohérente « avec les standards du marché pour des opérations de complexité comparable ».

Comme pour d'autres projets structurants, les instances de la FFR ont été peu informées et consultées. À l'exception de deux notes internes de M. Julien Collette, directeur délégué de la FFR d'octobre 2018 à janvier 2022, aucun suivi du projet ni étude d'impact n'a été produit par les services de la FFR. C'est d'autant plus étonnant au regard de l'importance du marché d'accompagnement de la FFR sur ce point.

3.2.4 La négociation du contrat avec le Stade de France

3.2.4.1 La gestion du stade de France

Pour mémoire, la concession du Stade de France, attribuée depuis 1995 à un consortium composé des groupes Vinci et Bouygues, arrive à échéance en août 2025⁸⁴. L'État avait publié, en mars 2023, deux procédures simultanées de consultation, pour soit une cession avec charges, soit une nouvelle concession, sur une nouvelle durée de 30 ans. La procédure de cession n'ayant pas été concluante, seule la procédure de concession a été poursuivie à partir de février 2024 avec les candidats ayant souhaité concourir (GL Events et consortium Vinci-Bouygues).

Après une analyse des offres reçues, l'État a ouvert une période de négociation exclusive avec le soumissionnaire arrivé en tête. Dans un premier référé précontractuel, le consortium Vinci-Bouygues avait contesté la régularité de la procédure de passation de la concession. Ce recours a été rejeté par le tribunal administratif de Montreuil le 6 février 2024, décision confirmée par le Conseil d'État le 17 avril 2025⁸⁵. Le consortium Vinci-Bouygues avait de nouveau saisi la justice administrative en référé pour contester l'attribution de la concession à GL Events, arguant notamment d'une inégalité de traitement entre les candidats et de manquements dans la procédure. Le 12 juin 2025, le tribunal administratif de Montreuil a rejeté ce recours, confirmant que l'État n'avait pas manqué à ses obligations de publicité et de concurrence. Les contentieux étant purgés, la signature du contrat de concession avec GL

⁸³ La fédération n'ayant pas produit le contrat et la première facture comprenant des dates de travaux portant sur le mois de septembre 2019, la conclusion du contrat aurait eu lieu entre juin et août 2019. En effet, dans le PV du comité directeur du 27 juin 2019, il était indiqué que lors de la dernière réunion des Six Nations, le 17 juin 2019, toutes les nations étaient favorables à CVC.

⁸⁴ Cour des comptes, référé du 17 septembre 2018 au Premier ministre à ce sujet.

⁸⁵ Conseil d'État, 17 avril 2025, Société Consortium Stade de France, req. n° 501427, Mentionné dans les tables du recueil Lebon.

Events est officielle, avec une prise de gestion prévue à partir du 5 août 2025 pour une durée de trente ans.

3.2.4.2 Le contrat FFR – Stade de France 2018-2025

Au titre du contrat 2018-2025, la Fédération française de rugby s'engageait à y jouer la quasi-totalité de ses matchs du XV de France masculin⁸⁶. La Ligue nationale de rugby devait également y jouer chaque année sa finale du championnat de France de Top 14.

Selon les éléments fournis par l'actuelle direction de la fédération, la négociation du contrat proposé par le consortium et l'État s'était faite dans des conditions défavorables à la FFR en 2017. En effet, sa candidature pour accueillir la Coupe du monde en France supposait d'avoir la garantie de l'État pour sécuriser l'accueil de l'événement, ce qui ne la mettait pas en position de force pour négocier. Le projet de contrat présentait de nombreux défauts à ses yeux, financièrement et dans les engagements du nombre de matchs. Après rejet de ses demandes, elle a dû signer rapidement le document afin de s'assurer la garantie de 200 M€ de l'État.

Les parties au contrat en ont respecté les obligations et ont même établi de bonnes relations opérationnelles. La FFR fait toutefois valoir plusieurs aléas importants sur la période : la crise de la Covid-19, la délocalisation de matchs⁸⁷ en province ou l'obligation de jouer au Stade de France le match France-Japon de la tournée d'automne 2024⁸⁸. La FFR fait également valoir que les charges du Stade de France étaient particulièrement importantes, ce qui la mettait en risque en cas de faible affluence, risque qu'elle porte seule : un match lui était facturé en moyenne 1,2 M€ HT.

3.2.4.3 La négociation du nouveau contrat liant la FFR et GL Events

La renégociation du contrat, engagée depuis janvier 2024 a été plus favorable à la FFR, qui a mené des discussions avec les deux candidats alors en lice. La FFR a de nouveau eu recours à Clifford Chance pour l'assister⁸⁹.

La FFR avait établi un cahier des charges précis transmis aux deux candidats, fondé notamment sur la réduction des matchs organisés au Stade de France à quatre par an (contre cinq actuellement), la baisse significative du loyer, une clause de sortie et de renégociation au bout de douze ans, un partage plus équilibré des revenus issus des hospitalités, aligné sur les standards obtenus lors des matchs en province. Les candidats n'ont pas répondu favorablement à ces conditions en 2024.

Suite au choix de l'État de retenir GL Events en décembre 2024, un accord préliminaire a été signé fin janvier 2025. L'accord a été définitivement signé en juin 2025. Il répond aux demandes de la FFR, en particulier la réduction aux seuls matchs premium organisés au Stade

⁸⁶ La fédération ne peut jouer qu'un seul match par an en dehors du stade de France.

⁸⁷ D'une part, pour cause de travaux sur les lignes SNCF, pour le match France-Afrique du Sud 2022 à Marseille, puis la délocalisation du tournoi des Six Nations 2024 à Lyon et Marseille.

⁸⁸ Ce match n'a pas engendré de revenus pour la FFR, alors que, délocalisé, il aurait pu générer environ 2 M€ de marge brute.

⁸⁹ Un projet de contrat de décembre 2022 a été communiqué à l'équipe de contrôle.

de France⁹⁰, un loyer désormais de 1,075 M€ HT, par match et une augmentation substantielle du pourcentage des revenus liés aux hospitalités. D'une manière générale, ce nouveau contrat fait davantage porter le risque de commercialisation sur le Stade de France.

La fédération estime, dans le cadre de son plan de redressement des comptes, réaliser un gain supplémentaire de l'ordre de 5 M€ par an.

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

La période sous contrôle a vu la réalisation ou l'abandon de plusieurs projets structurants pour la fédération, avec un impact certain sur ses finances.

En effet, suite à l'abandon en 2017 du projet de Grand stade à Évry, la FFR a dû verser près de 4 M€ en dédommagement des collectivités territoriales associées au projet. La société retenue pour la conception, la construction, l'entretien et la maintenance du Stade a pour sa part décidé de faire appel du jugement en première instance, lors duquel elle avait obtenu 155 000 euros de dédommagement.

Par la suite, la fédération a lancé deux projets stratégiques, qui appellent des observations quant à leur gestion.

En premier lieu, la décision en 2021 du Tournoi des 6 Nations d'associer un fonds d'investissement (CVC) dans une nouvelle société a dégagé des recettes exceptionnelles, en contrepartie de la mise à disposition pour 50 ans des droits marketing et de retransmission de matchs. Si la décision n'appartenait pas uniquement à la FFR, elle a donné lieu à une information limitée de ses instances au stade de la préparation. Peu de notes ont été produites, le suivi du dossier a été limité aux élus de la gouvernance en place, alors que la FFR s'est faite accompagner par un cabinet pour un marché de 1,5 M€.

En second lieu, la fédération a choisi en 2019-2020 de construire à Pantin (stade Montbrand) un centre d'innovation des rugby (CIR), qui associe un projet sportif et un projet de commercialisation de logements. Le volume et le coût de l'opération ont beaucoup évolué, au point qu'aujourd'hui, le modèle économique d'exploitation de l'ensemble reste à trouver, avec une perte d'exploitation attendue de près de 3 M€ par an. Comme précédemment, le projet a été suivi en interne par peu d'acteurs (l'ancien trésorier, puis président par intérim, principalement) et les informations aux instances ont été réduites. La décision qui lie la FFR à son partenaire (NGE) a par ailleurs été prise quelques jours avant le changement de gouvernance de la FFR, par le président par intérim.

Enfin, l'entrée en vigueur du contrat liant la FFR au Stade de France, à compter d'août 2025, devrait permettre à la fédération de réaliser des gains supplémentaires de l'ordre de 5 M€ par rapport au précédent contrat. Dans le même sens, la récente négociation du retour financier des Six Nations vers la FFR devrait apporter des recettes supplémentaires annuelles de l'ordre de 3 M€.

⁹⁰ Soit 4 matchs par an, ce qui permet de jouer en-dehors du Stade de France des matchs jusqu'alors déficitaires et bénéficiaires dans des stades plus petits.

4 DES RELATIONS AVEC LA DIRECTION DES SPORTS ET L'AGENCE NATIONALE DU SPORT SUSCEPTIBLES D'AMÉLIORATIONS

4.1 La direction des sports : un contrat de délégation qui pourrait évoluer et des modalités de gestion des conseillers techniques sportifs à préciser

Les relations entre la Fédération française de rugby et la direction des sports comportent deux aspects principaux : la signature et mise en œuvre du contrat de délégation, et la gestion des cadres techniques sportifs (CTS).

4.1.1 Le contrat de délégation

À la suite de la création de l'Agence nationale du sport (ANS) 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 des moyens alloués par l'administration, la fédération s'engage à poursuivre un certain nombre d'objectifs et à définir un certain nombre d'indicateurs permettant de mesurer l'atteinte ou non de ces objectifs.

4.1.1.1 Les principales caractéristiques du contrat de délégation signé en 2022

La Fédération française de rugby 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.

Le cœur de ce document est constitué par les titres II à VIII portant sur les engagements sociétaux que doit prendre 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. Pour chacune de ces rubriques, les priorités générales du ministère sont rappelées et la FFR prend des engagements relativement précis avec parfois des objectifs mesurables.

Le contrat aborde également le développement de nouvelles pratiques et disciplines sportives, le sport en entreprise, le sport professionnel, les grands événements sportifs

internationaux (coupe du monde de rugby 2023), le sport et l'engagement éducatif, l'emploi et la formation, l'arbitrage, et le service public du sport⁹¹.

En contrepartie des engagements pris par la fédération, l'État énumère ses propres engagements dans le titre XII, avec en particulier : le soutien de l'ANS (non chiffré), les dispositifs communs avec l'Éducation nationale, les 46 conseillers techniques sportifs (CTS) placés auprès de la FFR et rémunérés par l'État (aide évaluée dans le contrat à 3,721 M€), les aides des services de l'État (INSEP, CREPS...), l'accompagnement aux grands événements sportifs, les aides exceptionnelles (Covid, Pass'Sport, plan équipements...).

4.1.1.2 Le suivi de la mise en œuvre du contrat de délégation

Pendant toute la période du contrat (quatre années), celui-ci n'a fait l'objet que d'un seul rendez-vous de suivi tenu le 10 janvier 2024 entre la direction des sports et la fédération, avec la présence d'une représentante de l'ANS. Le contrat de délégation, dans son article 13-3, prévoit pourtant : « *Chaque année, un bilan de l'exécution du présent contrat sera réalisé conjointement par les Parties. Il est l'occasion d'une évaluation réciproque des engagements* »⁹². Le bilan de ce contrat de quatre années a été dressé au bout de deux ans, sans aucune nouvelle évaluation formalisée au bout de trois ans, c'est-à-dire au moment du début de la préparation du nouveau contrat, ni au terme des quatre années pour ce qui aurait constitué un bilan final de sa mise en œuvre.

Le compte-rendu de l'entretien de janvier 2024, rédigé par la direction des sports, ne fait état que des déclarations de la fédération, sans mention de questions ou commentaires de cette direction⁹³, ni d'aucune intervention de la représentante de l'ANS. Ce compte-rendu est transmis en pièce jointe d'une lettre de la directrice des sports au président de la fédération. Dans ce courrier, la directrice des sports ne dresse pas un état de la mise en œuvre du contrat de délégation mais enregistre les déclarations de la fédération et appelle son attention sur plusieurs points, le principal concernant la poursuite et l'intensification de la politique concernant l'éthique et la lutte contre toutes les formes de violence. Aucune critique n'est émise, à l'exception du fait que certains membres de l'exécutif de la fédération ne sont pas encore à jour de leur déclaration d'intérêts et de patrimoine auprès de la Haute autorité pour la transparence de la vie publique (HATVP).

Ce suivi assez neutre et apparemment relativement superficiel peut s'expliquer d'une part parce qu'aucun point majeur de défaillance de la FFR sur la mise en œuvre du contrat de délégation n'était à relever, d'autre part parce que la date de l'entretien était un peu particulière, cet entretien intervenant quelques mois après le changement de gouvernance en pleine mandature. Néanmoins, vu l'ambition affichée par la direction des sports sur les nouveaux

⁹¹ Intitulé du titre « X » (faute de frappe dans le contrat, il s'agit en fait du titre XI) dont le contenu est un « choc de simplification » de la FFR et le développement des équipements sportifs et des outremers.

⁹² On peut noter que le bilan, dans le cas de la FFR, n'a pas vraiment été « réciproque », la FFR n'ayant par exemple pas commenté l'évolution des crédits alloués par l'ANS (crédits mentionnés mais non chiffrés dans le contrat) ou la baisse du nombre de Conseillers techniques sportifs - CTS (le contrat mentionne 46 CTS, mais il n'y en avait plus que 42 en janvier 2024).

⁹³ En particulier, le tableau Excel sur la mise en œuvre des principaux titres du contrat de délégation que la FFR a dû remplir avant l'entretien n'a visiblement fait l'objet d'aucun commentaire de la direction des sports lors de la réunion.

contrats de délégation, les problèmes de gouvernance connus par la fédération pendant la période et l'importance du rugby parmi les sports français, un suivi plus régulier et plus approfondi de la mise en œuvre du contrat de délégation aurait été souhaitable.

4.1.1.3 Les limites du dispositif actuel de contrat de délégation

Le contrat de délégation a le grand avantage de mentionner clairement les priorités étatiques et d'établir une relation contractuelle avec la fédération.

Toutefois, en plus du non-respect de la clause annuelle de suivi, le dispositif présente un certain nombre de limites ou faiblesses :

- les priorités sont nombreuses, de même que les sujets traités, et sont en général présentées comme de même niveau. Il n'est pas sûr qu'une fédération puisse toutes les intégrer dans ses priorités fédérales et les traiter de façon satisfaisante sans que cela soit au détriment d'autres aspects de ses missions comme la haute performance ou le développement du sport pour tous. Une meilleure sélectivité des sujets et hiérarchisation des objectifs serait souhaitable ;
- les priorités sont rarement associées à des indicateurs quantifiés ou engagements précis, ce qui rend plus complexe le suivi des moyens mis en place et des résultats obtenus ;
- en dehors des CTS, l'engagement de l'État n'est pas chiffré (en particulier le soutien financier de l'ANS) ;
- les sanctions aux inexécutions partielles du contrat paraissent théoriques car pas assez modulées. L'article 13-2 prévoit que le contrat « *peut être révisé en cas d'inexécution des obligations nées de l'engagement contractuel des Parties du contrat. Dans ce cas, la Partie qui constate l'inexécution peut – solliciter l'autre partie pour une révision du contrat ; - interrompre l'exécution de ses engagements contractuels réciproques. En cas de manquement grave d'un des articles par la Fédération, le ministère chargé des Sports pourra retirer la délégation pour une ou plusieurs disciplines sportives.* » Dans la pratique, on peut noter que l'État a réduit l'aide apportée par les CTS (le contrat mentionnait 46 CTS, il n'y en avait plus que 42 à fin 2024) sans que les objectifs de la fédération aient été revus à la baisse ou que celle-ci ait fait valoir une inexécution des engagements de l'État ;
- le calendrier des contrats de délégation est établi pour suivre celui de la gouvernance des fédérations : le contrat est négocié et en principe signé pour une durée de quatre ans dans l'année qui suit l'élection de la gouvernance. Dans le cas de la FFR, il y a eu un changement important de gouvernance à l'été 2023, c'est-à-dire un an et demi avant la date anticipée de renouvellement du président. Le contrat de délégation n'a pas connu d'avenant pour prendre en compte les priorités de la nouvelle gouvernance et aucun de ses articles ne prévoit explicitement cette possibilité⁹⁴ ;
- certains sujets importants pour la gestion de la FFR n'apparaissent pas dans le contrat (ou ses éventuels avenants), en particulier une mention sur la nécessité de la soutenabilité financière (si la fédération n'atteint pas un équilibre d'exploitation hors ressources exceptionnelles, elle risque de ne plus être en mesure d'assumer les missions pour

⁹⁴ Une révision du contrat en cours d'exécution est toutefois toujours possible si accord des deux parties.

lesquelles elle est délégataire) et la mise en œuvre des principales recommandations des rapports d'inspection ou de contrôle antérieurs (en particulier, le rapport de l'Agence française anticorruption (AFA) de 2021 et, postérieurement à la signature du contrat de délégation, le rapport de l'IGF-IGESR de 2023⁹⁵) ;

- plus généralement, ce dernier point pose la question des relations entre la direction des sports et les fédérations. Il n'existe pas de « tutelle »⁹⁶ à proprement parler, mais des relations régulières dont la partie formalisée est le suivi des contrats de délégations. En dehors de ces contrats, il n'est pas précisément défini jusqu'où la direction des sports doit aller dans sa supervision des fédérations : leur équilibre financier général en fait partie, avec un système d'alerte mis en place et par ailleurs le travail des commissaires aux comptes, mais, en raison de la liberté de gestion des associations et du nombre très important de fédérations de son ressort, la direction n'exerce pas de contrôle a priori sur certains choix qui peuvent être forts et avoir un effet structurant comme, dans le cas de la FFR, l'investissement sur le site de Montbrand décrit plus haut ;
- l'État est allé jusqu'au bout de la logique qui avait présidé à la création de l'ANS en dissociant de manière très nette la gestion du contrat de délégation par la direction des sports et celle des contrats de développement et de performance par l'ANS. Les suivis de ces contrats sont donc menés indépendamment et, au moins en théorie, une fédération qui n'exécuterait que très partiellement son contrat de délégation pourrait dans le même temps recevoir des subventions accrues de la part de l'ANS. Même si un représentant de l'ANS assiste aux réunions de suivi organisées par la direction des sports et un représentant de cette direction aux réunions de suivi de l'ANS, une séparation aussi forte des deux exercices est peu compréhensible car la fédération forme un tout cohérent et les actions qu'elle conduit dans le cadre d'un de ses contrats a forcément des implications sur l'exécution des autres. En conséquence, il paraîtrait souhaitable qu'au moins une fois par mandature les réunions de suivi de la direction des sports et de l'ANS soient conjointes ;
- les collectivités territoriales ne sont pas parties prenantes du contrat de délégation alors qu'elles jouent un rôle important en subventionnant des ligues régionales, des comités départementaux et des clubs, et un rôle majeur de mise à disposition des équipements sportifs (et que, pour leur part, la fédération et les clubs contribuent à la cohésion sociale dans les territoires et mènent de nombreuses actions communes avec ces collectivités). Il serait bien sûr difficile de les inclure dans un document national car elles sont trop nombreuses et les situations locales sont trop diverses⁹⁷, mais il pourrait être intéressant de réfléchir à la manière d'impliquer leurs associations nationales dans le processus d'élaboration et d'approbation des contrats de délégation, par exemple en prévoyant des annexes spécifiques.

⁹⁵ Rapport conjoint de l'Inspection générale des finances et de l'inspection générale de l'éducation, du sport et de la recherche, diligenté à la suite des problèmes de gouvernance rencontrés par la fédération et axé en priorité sur les questions de régularité de la gestion. Ce rapport n'a pas relevé d'irrégularités majeures, mais a émis un certain nombre de propositions d'amélioration de gestion.

⁹⁶ À la suite du décret n° 2022-877 du 10 juin 2022, la rédaction de l'article R131-1 du code du sport a d'ailleurs été modifiée avec la suppression du mot « tutelle » : le texte « *Les fédérations sportives sont placées sous la tutelle du ministre chargé des sports [...]* » est devenu « *Les fédérations sportives sont placées sous le contrôle du ministre chargé des sports [...]* ».

⁹⁷ Et par nature, il s'agit d'une « délégation » d'une compétence de service public de l'Etat vers une fédération sportive.

Au total, dans le cadre de l'élaboration des seconds contrats de délégation, il serait souhaitable que la direction des sports réduise le nombre de priorités affichées et les accompagne de davantage d'indicateurs chiffrés permettant un suivi plus précis de leur mise en œuvre. Afin de renforcer l'effectivité de ces contrats et la supervision générale des fédérations par le ministère des sports et l'ANS, il conviendrait également de prévoir un suivi formalisé au moins deux fois pendant la durée du contrat⁹⁸, dont au moins une fois conjointement avec l'ANS pour le bilan simultané des contrats de délégation, de développement et de performance.

Dans un second temps, il pourrait être utile de réfléchir à la possibilité de davantage adapter les engagements demandés à la taille et aux moyens des fédérations, les petites fédérations n'ayant pas les mêmes ressources humaines et financières que les grandes pour être actives dans tous les secteurs.

Recommandation n° 2. (DS) : Faire évoluer le contenu des contrats de délégation pour les recentrer sur les principales priorités et inclure davantage d'objectifs quantifiables. Faire évoluer le dispositif de suivi en prévoyant au minimum deux suivis formalisés pendant la période, dont au moins un conjoint avec l'ANS portant simultanément sur les contrats de délégation, de développement et de performance.

4.1.2 Les conseillers techniques sportifs

4.1.2.1 Le nombre et la gestion des 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 le placement auprès de ces fédérations de CTS (conseillers techniques sportifs), personnels d'État qu'elle rémunère. À fin 2024, la fédération comptait 42 CTS⁹⁹, ce qui représentait une aide financière de l'ordre de 3,3 millions d'euros. Ces CTS travaillent au sein de la direction technique nationale de la fédération. 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 2023¹⁰⁰. Cette analyse, menée pour la plupart des fédérations délégataires, est basée sur l'auto-évaluation des fédérations, l'évaluation de l'ANS et les

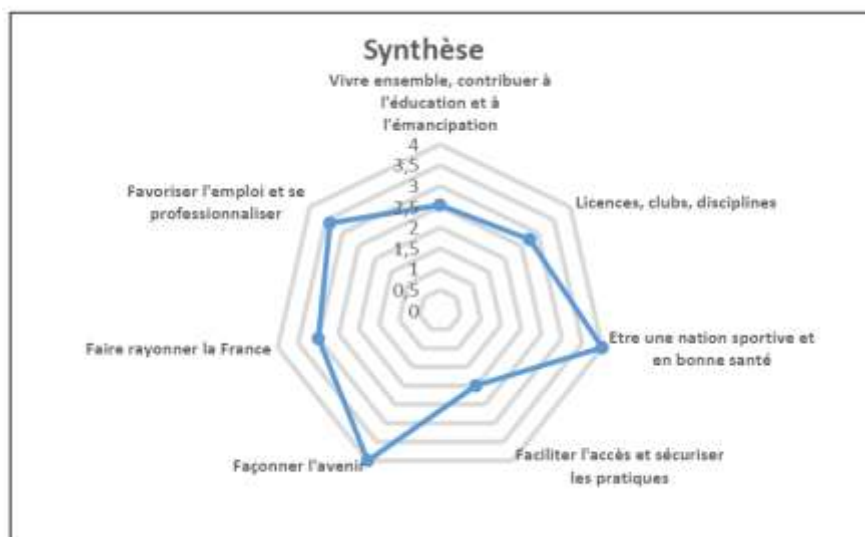
⁹⁸ L'idéal serait probablement trois fois, la première au bout de 18 mois pour évaluer les premiers résultats et la trajectoire, la seconde au bout de trois ans pour préparer le renouvellement du contrat, et la dernière à la fin des quatre ans pour dresser un bilan final.

⁹⁹ 41 CTS + un poste vacant.

¹⁰⁰ Le second exercice devrait être mené en 2025, avant les négociations de renouvellement des contrats de délégation.

propres données de la direction des sports. Pour la fédération française de rugby, les résultats peuvent être résumés par le diagramme ci-dessous :

Graphique n° 1 : Analyse des fédérations : résultats de la FFR (2022-23)



Source : Direction des sports

La Fédération française de rugby a obtenu la note globale de 297,76/400, ce qui est un bon 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. Onze 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 rugby se classe au total 9^{ème} derrière le handball, le canoé-kayak, le judo, le cyclisme, le tennis, le basketball, la voile et la natation.

Les résultats sont bons sur l'emploi et la professionnalisation et sur le « rayonnement France » (résultats sportifs du haut niveau), et un peu moins satisfaisants sur les licences, les clubs et sur 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. Enfin, la note la plus basse (2,00 sur 4,00) porte sur la rubrique « Faciliter l'accès et sécuriser les pratiques » (sport pour tous). Si la politique fédérale en faveur de la féminisation de la pratique est reconnue, des faiblesses sont relevées dans plusieurs domaines, en particulier l'existence d'infrastructures permettant le développement de la pratique (sujet qui n'est pas de la seule compétence de la fédération) et sur le développement par les clubs de pratiques pour les personnes souffrant de handicaps.

À partir de cet exercice et pour équilibrer le nombre de CTS entre les fédérations, la direction des sports a revu les attributions, ce qui a eu comme effet pour la FFR une réduction significative de 48 postes de CTS en 2019 à 42 en 2025. La fédération estime que pour remplir de façon satisfaisante ses missions et assurer un maillage suffisant du territoire, elle a besoin

de 57 agents. En conséquence, elle emploie 15 cadres fédéraux qu'elle rémunère et dont l'action s'ajoute à celle des 42 CTS.

4.1.2.2 La disparition du jeune joueur Medhi Narjissi

Lors d'un séjour de trois semaines en Afrique du Sud de l'équipe de France des moins de 18 ans (U18), une séance de récupération en eau froide a été organisée sur une plage dangereuse le 7 août 2024. Un des joueurs, M. Medhi Narjissi, a été entraîné vers le large et a disparu.

Cet événement tragique implique des responsabilités collectives et individuelles qui ne seront pas analysées dans le présent rapport car elles pourraient relever de la Justice¹⁰¹. Il fait également ressortir des difficultés plus systémiques relevant à la fois de la fédération et de l'État.

4.1.2.2.1 L'organisation et l'action de la direction technique nationale (DTN)

Le directeur technique national (DTN) est un cadre d'État nommé par le ministre des sports après avis du président de la fédération, géré et évalué par la direction des sports et rémunéré par l'État. Il dirige la direction technique nationale au sein de la fédération, direction constituée de cadres d'État et de salariés fédéraux qui a la charge d'une partie importante de la politique sportive fédérale, tant pour le haut niveau que pour le sport pour tous.

Au sein de la FFR, malgré les oppositions entre les présidents successifs depuis 2014, la DTN a connu une grande stabilité avec seulement deux directeurs techniques nationaux : M. Didier Retière de 2014 à 2022 (qui a donc travaillé avec le président Camou, puis le président Laporte) et M. Olivier Lièvremont depuis (nommé sous la présidence de M. Laporte et travaillant depuis mi-2023 avec M. Grill).

Malgré cette stabilité et une action généralement reconnue comme de grande qualité, le drame en Afrique du Sud et d'autres difficultés importantes, en particulier dans la gestion du comportement de joueurs professionnels en équipe de France, montrent qu'il est nécessaire de renforcer la rigueur et de poser des règles plus précises et contraignantes dans certains domaines sensibles comme les stages et les déplacements.

L'Inspection générale de l'éducation, du sport et de la recherche (IGESR) a adressé à la fédération plusieurs recommandations en ce sens, que la fédération est en train de mettre en œuvre en particulier en créant en son sein un pôle dédié au « team management » et à la logistique, en mettant en place des procédures pour les équipes de France U18, en encadrant mieux les séjours et en définissant une procédure pour les relations avec les familles. Il conviendra de mener à son terme cette politique visant à renforcer la sécurité des déplacements et séjours des équipes de France.

¹⁰¹ L'ancien manager des U18 et le préparateur physique qui avait organisé la séance ont été mis en examen pour homicide involontaire le 3 juin 2025.

4.1.2.2.2 Les autorités « hiérarchiques » et « fonctionnelles » sur les cadres d'État

Les cadres d'État (DTN et CTS) dépendent hiérarchiquement de l'État (direction des sports, délégations régionales académiques à la jeunesse, à l'engagement et aux sports – DRAJES) et fonctionnellement du président de la fédération¹⁰². Dans la pratique, ce double rattachement pose peu de problèmes au quotidien car les tâches sont en général claires et la proximité est beaucoup plus grande avec la fédération qu'avec le ministère. Néanmoins, pour l'évaluation des agents et en cas de difficultés (désaccords sur la politique à suivre, désaccords sur des mutations, conflits ou problèmes personnels...), la situation peut être ambiguë, créant des complexités importantes et des tensions accrues.

Ceci est exacerbé dans le cas d'événements dramatiques comme ceux décrits ci-dessus où la responsabilité du séjour relevait de la fédération mais où les deux principaux cadres concernés étaient des cadres d'État relevant hiérarchiquement du ministère.

Jusqu'à la réforme récente de l'affectation des CTS, la direction des sports signalait avec chaque fédération concernée une convention pluriannuelle indiquant le nombre de CTS mis à disposition et les principales règles pour leur gestion. De telles conventions n'existent plus actuellement¹⁰³. Il est nécessaire de remettre en vigueur ce dispositif qui fait l'objet de l'article R. 121-23 du code du sport et d'être le plus précis possible dans les futures conventions sur le partage des responsabilités et compétences entre l'État et les fédérations concernant ces cadres : la direction des sports indique préparer de nouvelles conventions qui incluent ce point.

4.1.2.2.3 Des incertitudes de réglementation

La réglementation qui encadre les déplacements de joueurs, en particulier mineurs, n'est pas toujours précise et peut donner lieu à interprétations. À titre d'exemple, l'article R 227-1 du code de l'action sociale et des familles prévoit qu'il n'y a pas de déclaration préalable obligatoire d'accueil collectif de mineurs si le séjour est directement lié à une compétition : en l'occurrence, l'équipe U18 se rendait bien en Afrique du Sud pour une compétition, mais le séjour était plus long afin de permettre un stage et n'a pas été déclaré à ce titre, ce qui pouvait laisser à penser que les règles d'encadrement spécifiques n'étaient pas applicables.

Il serait utile que la direction des sports propose des ajustements réglementaires sur ces questions (en étant conscient qu'elles ne concernent pas que le domaine sportif) et, par ailleurs, forment davantage les CTS sur les questions de sécurité (ceci pourrait figurer dans les conventions citées ci-dessus) tout en s'assurant que les cadres fédéraux soient formés également. Par ailleurs, la fédération doit appliquer la réglementation la plus adaptée pour les différents types de déplacements, séjours et stages, et surtout la plus contraignante en termes de sécurité.

¹⁰² Il convient toutefois de noter que si le code du sport évoque des relations fonctionnelles entre les CTS et le président de la fédération ou le président de la ligue régionale, il n'indique pas formellement que les CTS sont sous l'autorité fonctionnelle des présidents de fédération.

¹⁰³ Situation a priori transitoire due à la mise en place de la réforme des règles d'attribution des CTS évoquée plus haut.

Recommandation n° 3. (FFR) : Renforcer le contrôle de la sécurité des déplacements et séjours des joueurs, en particulier mineurs.

Recommandation n° 4. (DS) : Signer avec les fédérations sportives concernées des conventions pluriannuelles fixant précisément les règles de gestion des conseillers techniques sportifs (CTS).

4.2 L'ANS : le soutien aux politiques du sport pour tous et de haut niveau

Jusqu'en 2020, la FFR, comme les autres fédérations sportives, signait, avec le ministère des sports, des conventions, d'une part pour le « développement » des pratiques, c'est-à-dire le sport pour tous¹⁰⁴, et d'autre part, pour la « performance »¹⁰⁵.

Par la suite, l'Agence nationale du sport (ANS), opérateur de l'État, a signé en 2020 un contrat annuel de développement, puis un contrat « pluriannuel » de développement 2021-2024 ; s'y ajoutent plusieurs contrats annuels relatifs à la performance. Les fonds ainsi versés par la direction des sports puis par l'ANS à la FFR ont été les suivants depuis 2018.

Tableau n° 6 : Concours publics reçus du ministère des sports puis de l'ANS au titre des contrats de développement et de performance (2018-2024), en euros

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<i>Développement</i>	215 334	215 334	215 333	280 000	245 000	679 725	615 000
<i>Performance</i>	575 199	480 000	484 000	515 000	572 300	600 000	690 000
<i>Total</i>	790 533	695 334	699 333	795 000	817 300	1 279 725	1 305 000

Source : ANS et FFR

La FFR est une fédération relativement peu aidée par l'ANS au titre des contrats de développement et de performance¹⁰⁶, car elle fait en effet partie des fédérations dites « à forfait »¹⁰⁷, qui bénéficient de recettes propres importantes.

À l'instar d'observations relatives à d'autres fédérations¹⁰⁸, le dispositif a connu plusieurs évolutions en quatre ans : création de nouveaux contrats, en particulier sur le volet performance ; création de dispositifs d'aides ponctuelles par avenants ; évolution des modalités de gestion de certaines aides. En outre, malgré la présentation des contrats sur un modèle

¹⁰⁴ Convention pluriannuelle d'objectifs 2018-20 et ses avenants.

¹⁰⁵ Soit le haut niveau avec des conventions annuelles d'objectifs.

¹⁰⁶ En revanche, comme il sera vu ci-dessous et en 0Annexe n° 7, le rugby reçoit d'autres soutiens étatiques importants et croissants au titre des équipements et d'autres politiques.

¹⁰⁷ Comme les fédérations en charge des sports suivants : football, golf et tennis.

¹⁰⁸ Observations définitives publiées le 21 février 2025 sur « La Fédération française de cyclisme ».

pluriannuel, pour accompagner les actions engagées par la fédération, leur gestion reste annuelle, donnant lieu à un avenant pour permettre le versement annuel des sommes annoncées.

4.2.1 Les politiques de sport pour tous

4.2.1.1 Les contrats de développement et leur évaluation

Le contrat pluriannuel de développement 2021-2024 finance quatre actions : rugby loisirs, pratiques féminines des 6-15 ans, inclusion et pacte social, rugby à 5 dans le cadre du sport santé ; s'y ajoute l'accompagnement de la mise en place du projet fédéral sportif (30 000 €). Les sommes de ce contrat socle (245 000 € par an) interviennent en cofinancement de la fédération, qui prend en charge un peu plus de la moitié du coût des actions concernées, estimées à un total d'environ 626 000 €.

Ces actions et leur financement sont stables sur la période. Les subventions, qui matérialisent le soutien de l'État au développement du rugby, sont faibles au regard des recettes de la fédération. S'y sont ajoutés des avenants exceptionnels, relatifs notamment à des animations dans les quartiers politique de la ville (QPV) et en faveur de l'emploi¹⁰⁹.

À ce jour, la logique de plans pluriannuels de développement permet à la fédération et l'ANS de travailler de manière constructive. En revanche, l'évaluation des résultats du contrat de développement peut être renforcée.

Le contrat pluriannuel 2021-2024 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, la fédération fournit chaque année à l'ANS une présentation des actions entreprises au titre des différents objectifs précités. Ces actions donnent lieu à des indicateurs, limités à 3 par objectifs depuis 2023. Au cours de la période 2021-2024, le nombre d'indicateurs a fluctué de 8 à 21 ; il s'établit à 17 en 2024.

Il ressort de l'analyse des cibles associées¹¹⁰ aux indicateurs qu'elles pourraient être affinées. Par ailleurs, si l'ANS exerce un contrôle précis de l'exécution financière du contrat, l'évaluation de l'impact des actions financées reste plus limitée. Enfin, le suivi du contrat de développement, s'il ne se limite pas à une réunion annuelle d'échange entre l'agence et la fédération, ne fait pas l'objet d'un compte-rendu ou d'un bilan rédigé à cette occasion. Davantage de traçabilité du suivi du contrat de développement pluriannuel pourrait être

¹⁰⁹ Reconduite en 2025, pour 223 500 € demandés par la FFR.

¹¹⁰ Nombre de clubs à labelliser et de visite de contrôle desdits clubs, nombre de licenciés, de sections et d'équipes relevant du rugby loisirs, nombre de jeunes accueillis dans le cadre des animations en QPV.

apportée, en particulier dans le cadre de la négociation en cours des nouveaux contrats 2025-2028 pour l'ensemble des fédérations.

L'ANS a garanti aux fédérations pour 2025 un montant socle correspondant à 80 % de l'exercice 2024, soit 196 000 €. Elle réallouera les 20 % restants entre fédérations, en tenant compte de leur auto-évaluation, que ces dernières devraient réaliser à l'automne 2025, et du cahier des charges en cours de rédaction à l'agence avec la direction des sports.

4.2.1.2 Les crédits territorialisés de l'ANS

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

4.2.1.2.1 Les projets sportifs fédéraux (PSF)

Les PSF sont depuis 2019 instruits par les fédérations, qui au regard de leurs orientations prioritaires, proposent une répartition de subventions à l'Agence. Après avoir procédé à un certain nombre de vérifications et validation des répartitions, celle-ci procède au paiement des subventions.

Conformément à ses priorités, la FFR attribue des aides annuelles aux associations et clubs sur leurs projets menés en matière de développement des pratiques, notamment féminine, de promotion du sport-santé, d'éthique et citoyenneté. S'y ajoutent l'implication des ligues régionales dans la mise en œuvre des objectifs de l'ANS et de la direction sportive en matière de développement des pratiques pour le plus grand nombre, de montée en compétence des encadrements techniques et d'accès au haut niveau et la volonté de faire des comités départementaux métropolitains et territoriaux ultra-marins des interlocuteurs de proximité pour les clubs.

Les montants des subventions au titre des PSF sont passés de 1,7 M€ en 2019 à 2,1 M€ en 2024. Des données détaillées figurent en 0.

4.2.1.2.2 Les projets sportifs territoriaux (PST)

Les crédits des projets sportifs territoriaux sont gérés par les services déconcentrés de l'État (DRAJES) 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 12 000 € par an pour un emploi à 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.

À titre d'exemple, le PST de la région Auvergne-Rhône-Alpes 2022-2027 identifie 5 axes stratégiques, déclinés en 19 objectifs opérationnels et 18 actions, pour lesquels les clubs de la région peuvent solliciter des subventions.

Les montants des subventions accordées dans le cadre du PST sont passés de 2,1 M€ en 2019 à 4 M€ en 2024. Des données détaillées figurent en 0.

Au titre du PST volet emploi, différents dispositifs se cumulent sur la période : Emplois 1 jeune 1 solution, Campus 2023, Emplois d'éducateur socio-sportif notamment. À noter que si les fonds dédiés à l'apprentissage sont faibles en début de période, ils dépassent le million d'euros en 2023 et 2024. En effet, dans le cadre du programme d'héritage de la Coupe du monde de rugby 2023¹¹¹, l'ANS avait conclu en juin 2021 une première convention avec le groupement d'intérêt public (GIP) France 2023 pour soutenir un programme de développement de l'apprentissage dénommé Campus 2023. Elle entraînait le versement de crédits d'un montant d'un million d'euros par an de 2021 à 2023. En 2023, l'ANS a de nouveau conventionné avec le GIP France 2023, pour décliner opérationnellement ce programme. Les crédits relevant des fonds délivrés au titre du PST figurent en 0.

Ainsi, le volet emploi représente 95 % des fonds du PST en 2024 ; si ce taux est en dessous de 90 % en 2020 et 2021, c'est en raison du soutien aux clubs dont la situation a été dégradée par l'épidémie de la Covid-19. Un fonds de solidarité, d'environ 300 000 euros par an, a été mis en place pour ce faire.

Les actions du volet territorial hors emploi sont très proches des objectifs du PSF, puisque ces deux projets déclinent la politique nationale en matière de sport. Cela peut induire une certaine confusion dans les clubs sportifs, qui pour certains pourraient renoncer à présenter des projets ou au contraire déposer des demandes à différents guichets.

Pour accompagner les demandeurs, la DRAJES Auvergne-Rhône-Alpes met à disposition des usagers diverses aides techniques (note, fiche instruction) et développe des outils d'analyse des demandes (doctrine d'instruction, fiche, logiciel ad hoc). Mais la complexité des dossiers demeure et la confusion possible entre actions hors emploi entre le PST et le projet sportif fédéral pourrait amener l'ANS à s'interroger, au-delà de la situation de la FFR, sur le réagencement de ces aides territoriales.

4.2.2 Les politiques de sport de haut niveau

4.2.2.1 L'architecture des contrats relatifs à la haute performance

En 2018 et 2019, la fédération a signé avec la direction des sports une convention annuelle d'objectifs (2018 et 2019) visant à promouvoir le sport de haut niveau « par la préparation des élites pour les JOP de Tokyo ».

En 2020 et 2021, l'ANS a succédé à la direction des sports et les contrats sont devenus des contrats de performance annuelle. Le premier contrat finançait des actions relatives aux actions sportives (199 900 €), au soutien à l'encadrement médical et paramédical (150 000 €) et à la surveillance médicale réglementaire (134 100 €), pour un montant total de 415 000 €. Le deuxième contrat retenait une classification par projets « Ambition bleue »¹¹². Aux précédents

¹¹¹ Cour des comptes, L'organisation de la Coupe du monde de rugby 2023 en France, observations définitives publiées le 8 avril 2025.

¹¹² Définie et mise en œuvre par l'ANS, la stratégie « Ambition Bleue » a été élaborée dans le but de transformer en profondeur le modèle de haute performance sportive en France et de maximiser les chances de succès aux JOP de Paris 2024.

objectifs, il ajoutait le soutien au rugby à 7 (féminin et masculin) et rugby à XV (féminin), objectif constamment reconduit par la suite. Il atteignait un montant global de 515 000 €.

À compter de 2022, le contrat de performance est devenu pluriannuel (2022-2024) ; il a été scindé en un contrat de performance olympique et paralympique (JOP) 2024 et un contrat de performance durable. Ces contrats¹¹³ sont déclinés annuellement par le biais d'avenants.

Selon l'introduction figurant dans ces deux contrats, 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* ». Ils reprennent les objectifs précédemment cités, dont le soutien au développement du rugby à 7, discipline olympique.

Les objectifs assignés dans le cadre des contrats de performance olympique étaient d'une médaille pour les équipes masculine et féminines. Aux JOP de Paris 2024, la France a remporté la médaille d'or au rugby à 7 masculine ; l'équipe féminine a été éliminée en quart de finale par le Canada. En 2021, à Tokyo, les joueuses du rugby à 7 ont été médaillées d'argent. Entre ces deux dates, lors de la Coupe du monde de rugby, le XV de France féminin a atteint la troisième place, le XV masculin a été éliminé en quart de finale.

Outre la succession de contrats et d'avenants, à l'instar d'autres fédérations, le contrat englobe les jeux paralympiques, alors que la fédération n'est pas délégataire pour cette discipline (rugby fauteuil).

4.2.2.2 La détection des jeunes talents

La préparation des Jeux olympiques et championnats du monde ne constitue pas la seule mission de la Fédération française de rugby en termes de haut niveau. Son rôle de détection de jeunes talents qui pourront rejoindre les équipes de France est fondamental ; le maillage repose sur les comités départementaux et régionaux, à travers leurs conseillers techniques de clubs et de ligues. En particulier, les CTC qui sont en contact avec les éducateurs et les joueurs peuvent repérer des joueurs et joueuses à potentiel.

Le rugby étant un sport à maturité tardive, la FFR privilégie un développement des jeunes le plus proche possible de leur milieu familial ; elle tend à suivre les jeunes dans leur club plutôt que de les « déraciner » dans des structures permanentes d'entraînement.

Cette situation facilite les relations avec les écoles et les collèges, dans lesquels les éducateurs sportifs des clubs interviennent pour faire découvrir le rugby. Jeunes filles et garçons peuvent suivre leur scolarité dans des sections sportives : au collège, dans 237 sections rugby, 3 sections rugby à 13, 1 section rugby à 7, puis au lycée en sport étude (153 établissements en rugby et 2 établissements pour le rugby à 7).

¹¹³ Les contrats relatifs à la haute performance conclus entre les fédérations et l'Agence nationale du sport se fondent sur les projets de performance fédéraux validés par le ministre chargé des sports pour chaque olympiade (L. 221-2 et R. 221-22 du code du sport).

Relations de la fédération avec l'éducation nationale

La FFR a distribué 35 000 ballons dans les écoles de France. En effet, les kits des 30 minutes d'activité physique quotidienne ne contenaient pas de ballon de rugby. La direction générale de l'enseignement scolaire (DGESCO) a envoyé une lettre aux recteurs pour faciliter et soutenir cette opération.

Plus généralement, comme vu plus haut, la fédération a conclu des contrats avec l'union sportive de l'enseignement du premier degré (USEP) et l'union nationale du sport scolaire (UNSS) pour le second degré. La convention avec l'UNSS prévoit la contribution de l'éducation nationale au dispositif APER (cf. infra)¹¹⁴.

Elle a fait de même avec le ministère de l'agriculture pour les lycées agricoles et avec l'association nationale pour le développement du sport dans l'apprentissage (ANDSA). Dans l'enseignement supérieur, elle a contracté avec la Fédération du sport universitaire (FFSU) ainsi qu'avec la Conférence des directeurs et doyens STAPS.

Elle a également des partenariats avec le ministère de la défense (fédération des clubs de la Défense et centre national des sports de la Défense), de la direction générale de la police nationale (DGPN) ainsi qu'avec la fédération nationale des Sapeurs-Pompiers de France (FNSPF) et l'œuvre des pupilles orphelins de Fonds d'entraide des sapeurs-pompiers de France (ODP).

Les joueuses et joueurs les plus talentueux se voient proposer de rejoindre une académie pôle espoir rugby (APER), à proximité de leur domicile. Pour ce faire, la fédération a multiplié par près de 2 les académies (de 14 à 27), pour conserver un lien de proximité avec les familles. L'augmentation des effectifs scolarisés en APER (+ 34 %) est principalement le fait de joueuses, qui sont passées de 81 à 174 en 7 années scolaires. Elle y a consacré un budget croissant : plus de 3 M€ pour la saison 2024-2025 pour 2,2 M€ pour la saison 2017-2018. Des données détaillées figurent en Annexe n° 8.

La filière masculine à XV (moins de 18 ans) est présente dans les 27 APER, dont une en Nouvelle-Calédonie. S'y ajoute le Pôle France « décentralisé » pour les moins de 20 ans. Pour la filière masculine à 7, la FFR a créé une Académie olympique masculine (AOLM). Pour le rugby féminin, les filières à XV et à 7 sont indifférenciées. 4 sont féminines et 20 sont mixtes. Les joueuses de plus de 18 ans relèvent de l'Académie olympique féminine.

L'application Génération Bleue a été nouvellement développée pour améliorer le suivi des cohortes des joueurs et joueuses du Plan de performance fédéral (PPF). Cet accompagnement prend en compte le suivi sur la partie rugby, la partie physique mais aussi sur la partie « capacité à progresser » qui englobe le suivi de l'environnement scolaire et psychosocial du sportif. Une attention toute particulière est mise sur le déploiement d'un accompagnement des capacités mentales au sein de la filière de formation.

Le statut des managers d'APER varie selon les structures. La participation de l'éducation nationale au dispositif repose sur la convention entre la fédération, le ministère et l'USEP, signée en septembre 2019 pour une durée de 6 ans. Sur cette base, 16 professeurs

¹¹⁴ La DGESCO travaille avec la direction des sports sur une nouvelle version de la convention, commune avec les autres fédérations sportives.

d'EPS sont managers d'APER¹¹⁵, les autres managers sont salariés de la FFR ou de clubs. Leur reconduction (en équivalent temps plein) ne semble pas garantie à la FFR.

Aussi, la fédération souhaite-elle impliquer davantage les clubs qu'elle juge capables de devenir une APER, pour la rentrée 2026. Pour les garçons, les clubs engagés au plus haut niveau de compétition pourront devenir une structure du PPF en répondant à un cahier des charges, et recevoir une subvention fédérale. Les joueurs ainsi retenus dans ces clubs seront intégrés au dispositif sport études et leur suivi médical assuré par la FFR. Pour les filles, il est prévu de retenir un nombre restreint de joueuses, afin qu'au quotidien, elles puissent s'entraîner près de leur environnement familial dans des structures d'entraînement labellisées s'appuyant sur le système sport études. La FFR entend également différencier le développement régional (élites régionales) du haut niveau (potentiels équipes de France), en s'appuyant sur les ligues régionales, pour porter les structures sportives.

4.2.3 Les politiques d'équipements sportifs

4.2.3.1 Les subventions d'équipement

De 2019 à 2024, 39 subventions d'équipement sportif concernant le rugby ont été attribuées aux collectivités territoriales et leurs groupements, aux CREPS et aux fédérations et associations sportives, pour un montant de 12,3 M€. Les projets retenus ont notamment trait aux quartiers de la politique de la ville, aux centres de préparation aux JOP de 2024, ou encore à des programmes d'équipement spécifiques en Corse et en Outre-mer (OMC).

Dans cet ensemble, l'ANS a en particulier financé 11 dossiers en 2023 déposés par la fédération ou ses services déconcentrés pour 798 021 €. La FFR a bénéficié d'une subvention pour 499 999 € au titre du projet du Centre d'innovation des Rugby à Pantin, les autres projets étaient portés par des ligues régionales ou des comités territoriaux, y compris outre-mer. Des données détaillées figurent en 0.

4.2.3.2 Le projet « 5 + 5 = 20 »

Dans le cadre de l'héritage de la Coupe du monde de rugby 2023, l'ANS a adopté un programme d'intervention en matière d'équipements sportifs dédiés au rugby. Abondé à parité par l'agence et la fédération, il finance des travaux de création, rénovation ou modernisation d'équipements existants dédiés à la pratique du rugby à XV.

En 2024, 207 projets, dont 95 % portés par des collectivités territoriales et leurs groupements, ont été subventionnés à hauteur de 10 M€. Les bénéficiaires devant co-financer les opérations retenues, ce projet a également été nommé « 5 + 5 = 20 ». Douze régions

¹¹⁵ Sur ces 16 professeurs, un partira en retraite à la fin de l'année scolaire 2024-2025 et ne sera pas remplacé. 12 sont mis à la disposition de la FFR (poste spécifique rugby), sans refacturation quelconque dont 9 à temps plein et 4 pour une quotité de travail comprise entre 10 et 13 h, avec convention et refacturation annuelle. La FFR leur propose un CDD d'usage chaque saison, sous couvert d'une autorisation de cumul visée, pour justifier de participation à des rassemblements nationaux hors temps scolaire.

métropolitaines ainsi que la Guadeloupe et La Réunion ont été retenues, pour une demande de subvention moyenne par dossier de 53 367 €.

Parmi ces dossiers, 20 % concernaient des opérations de création ou de remplacement d'éclairage en LED et 19 % la mise en conformité fédérale des terrains. La construction/rénovation portait sur les vestiaires (14 %), les lieux de vie associatifs/lieux de stockage (11 %) et les tribunes (3 %) ; 33 % comprenant plusieurs types de travaux.

En 2025, ce projet est prolongé et abondé d'un montant de 2,5 M€ des crédits par l'ANS. La FFR apporte également 2,5 M€. Les modalités de l'appel à projets, globalement similaires à celles du dispositif Rugby – Héritage 2023, seront détaillées dans une note de service spécifique diffusée à l'issue du conseil d'administration.

En additionnant les montants des subventions précédentes et de l'opération 5+5 = 20, le monde du rugby a reçu de 2019 à 2024 un montant de 22,3 M€ pour ses investissements.

Plus généralement, l'ensemble des subventions versées par l'ANS ou la direction des sports, que ce soit en faveur du sport pour tous ou de haut niveau, en soutien aux investissements ou autre au rugby, a atteint un montant de 19 M€ en 2024 (cf. 0).

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

Les contrats de délégation sont un outil encore nouveau de pilotage de la relation entre la direction des sports et les fédérations sportives. Les premiers ont été signés en 2022 et présentent un certain nombre de faiblesses ou limites. Celui signé par la FFR en mars 2022 a été mis en œuvre de façon très satisfaisante par la fédération. Mais dans la perspective de son renouvellement, en principe avant fin 2025, il serait souhaitable que la direction des sports réduise le nombre de priorités affichées et les accompagne de davantage d'indicateurs chiffrés permettant un suivi plus précis de leur mise en œuvre. De même, afin de renforcer l'effectivité de ce contrat, il conviendrait également de prévoir un suivi formalisé au moins deux fois pendant la durée du contrat, dont au moins une fois conjointement avec l'ANS pour le bilan simultané des contrats de délégation, de développement et de performance.

Un autre lien fort entre la fédération et la direction des sports est le placement par cette dernière d'un peu plus de 40 conseillers techniques sportifs (CTS) auprès de la fédération. Une équipe de France de jeunes joueurs, sous la responsabilité de la FFR et encadrée en particulier par deux CTS, a connu un drame en Afrique du Sud en 2024 avec la disparition d'un des joueurs en mer au cours d'une séance de récupération. Ce drame a montré la nécessité de mieux définir le partage des responsabilités dans la gestion des CTS et surtout de renforcer la sécurité des joueurs, en particulier mineurs, dans les déplacements en France et à l'étranger.

Par ailleurs, la FFR perçoit des crédits de l'ANS au titre des contrats de développement du rugby pour tous et de soutien au rugby de haut niveau. Ces subventions représentent des montants assez faibles (un peu plus d'un million d'euros en 2023 et 2024) au regard de ses autres recettes.

Les critiques, déjà formulées par la Cour sur le dispositif dans des rapports relatifs à d'autres fédérations, restent d'actualité : évolution dans le temps, création d'aides ponctuelles qui s'y ajoutent, et malgré un modèle pluriannuel des contrats, une gestion, dans les faits, annuelle. L'évaluation du contrat de développement (sport pour tous), si elle repose sur l'analyse d'indicateurs validés par les deux partis reste peu formalisée.

De manière globale, le soutien public de l'État (ANS et direction des sports) au monde du rugby, a atteint 19 M€ en 2024, en nette progression depuis 2019 (9 M€) sur la plupart des postes, et en particulier sur celui de l'aide aux équipements.

5 UNE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES MARQUÉE PAR UNE FORTE AUGMENTATION DES EFFECTIFS ET DES COÛTS

5.1 Des effectifs en forte augmentation sur la période, malgré un effort récent de réduction

5.1.1 Après une forte augmentation, un effort récent de réduction des effectifs

Les effectifs de la fédération augmentent de + 41,5 % entre 2018 et 2024, avec un pic en 2021/22 suivi d'une diminution au cours des deux exercices suivants. Le nombre de CDI passe de 125 à 199, soit une augmentation de + 59,9 %. Cette tendance est très marquée pour les effectifs des équipes de France, encadrement et joueurs, qui représentent une part croissante des effectifs. La fédération française de rugby présente en effet la particularité de salarier depuis 2010 des joueurs et joueuses des équipes de rugby à 7 ainsi que les joueuses des équipes du XV de France féminin (FMX).

Tableau n° 7 : Effectifs moyens sur l'année par catégorie

	2017/18	2018/19	2019/20	2020/21	2021/22	2022/23	2023/24	Var. 24/18
<i>Cadres</i>	92	108	115	116	119	99	93	+1,1%
<i>Techniciens</i>	57	60	68	66	67	76	72	+26,3%
<i>Employés</i>	3	11	6	11	5	5	5	+66,7%
<i>Encadrement et joueurs</i>	36	39	70	85	118	83	92	+155,6%
<i>Alternants</i>	0	4	3	1	0	5	4	N/A
TOTAL	188	222	262	279	309	268	266	+41,5%

Source : Cour des comptes d'après les rapports annuels de la FFR

Les années 2017 à 2019 ont été marquées par un fort turn-over, en lien avec l'arrivée d'une nouvelle équipe d'élus à la tête de la fédération. Les recrutements au cours de la période 2017/18 à aujourd'hui répondent aux objectifs de développement de la fédération : projets de modernisation et digitalisation, mise en place et achèvement de la filière formation, recrutement de joueurs et renforcement de l'encadrement des équipes de France pour une performance accrue. Toutes les directions ont bénéficié de renforts : marketing/communication, direction sportive avec un accompagnement territorial renforcé, direction juridique. Cette dernière est passée de 6 à 17 collaborateurs pour sécuriser juridiquement l'activité économique, mais également en raison d'un élargissement du périmètre de ce service qui s'occupe désormais de la délivrance des licences, de la partie « business », des appels à concurrence, de la RGPD, etc.

En raison des difficultés financières des exercices 22/23 et 23/24 et de la fin prochaine des apports en numéraire du contrat CVC, la fédération mène depuis deux ans une politique de

recrutement plus restrictive afin de maîtriser la masse salariale. Les conditions de recrutement se sont durcies, les départs ne sont pas remplacés, sauf à ce que cela soit dûment motivé. Le contrôleur de gestion, recruté en 2022, assure un suivi fin des effectifs et de la masse salariale, avec analyse mensuelle des écarts. Le pilotage des effectifs se situe désormais dans un cadre budgétaire bien défini, en lien avec les orientations stratégiques. La planification annuelle des emplois s'inscrit dans une projection pluriannuelle, sur la durée du projet fédéral.

5.1.2 La gestion des contrats à durée déterminée (CDD)

Le nombre de CDD a pratiquement doublé entre 2018 et 2024 :

Tableau n° 8 : Nombre de CDD en fin d'exercice

	17/18	18/19	19/20	20/21	21/22	22/23	23/24
<i>CDD spécifiques code du sport</i>	35	51	74	67	52	64	61
<i>CDD d'usage</i>	6	6	8	14	13	14	16
<i>CDD surcroît de travail</i>	1	2	1	0	0	0	2
<i>CDD alternants</i>	2	0	0	0	4	4	3
<i>Autres (remplacements, formations)</i>	1	4	2	1	0	0	0
Total CDD	45	63	85	82	69	82	82

Source : Cour des comptes d'après les données sociales de la FFR

Joueurs et entraîneurs sont recrutés sur des contrats dits « CDD spécifiques » pour une durée allant de 1 à 5 ans, avec possibilité de renouvellement, alors que les CDD de droit commun ne peuvent aller au-delà de la durée de 18 mois. Ces contrats dérogatoires au code du travail, autrefois réservés au sport professionnel, sont ouverts depuis 2016 à l'ensemble des fédérations sportives pour le recrutement de sportifs salariés membres d'une équipe de France, ainsi qu'à leurs entraîneurs (art. L. 222-2-3 et L. 222-2-4 du code du sport). Ils permettent de recourir à l'emploi d'entraîneurs sportifs pendant la période d'une olympiade sans avoir à procéder à de coûteux licenciements à l'issue des jeux. Dans le cas de la FFR, le rythme de recrutements est à la fois celui de la préparation des jeux olympiques et de la préparation de la coupe du monde de rugby. En contradiction avec ce principe, l'élection de Bernard Laporte et l'arrivée de la nouvelle équipe avaient conduit à un renouvellement de l'encadrement des équipes de France avant le terme des contrats signés par l'équipe dirigeante précédente, ce qui ont donné lieu à de coûteux licenciements et à des contentieux.

Dans une moindre mesure, la fédération a recours aux CDD d'usage (CDDU), des contrats d'une grande souplesse, également dérogatoires au code du travail. C'est ainsi que sont recrutés des collaborateurs de la direction sportive en CDD spécifiques ou CDDU, sur des fonctions d'arbitres, préparateurs mental, préparateurs physiques, masseurs kinésithérapeutes, analystes de la performance, analystes vidéo, etc. Les juges et arbitres en CDDU sont rémunérés en application d'une tarification fédérale jusqu'en 2022/23. À partir de l'exercice 2023/24, la

fédération a décidé de généraliser le paiement des juges et arbitres sur facturation en tant que prestataires de service¹¹⁶.

Le recours aux CDD de droit commun est également très encadré par la DRH. Des CDD pour surcroît de travail ne sont accordés désormais que pour certains projets, nécessitant le renfort des équipes en raison de l'urgence ou de l'accumulation de la charge de travail. Sauf exception, les remplacements du personnel fédéral ne sont effectués que pour les absences d'une durée supérieure à trois mois.

5.2 Une masse salariale également en augmentation

5.2.1 La politique salariale

Une distinction doit être faite entre le personnel sportif, c'est-à-dire les joueurs et les encadrants (staff), et le personnel fédéral. Les joueurs des équipes de France à XV féminines, rugby à 7 féminines et masculines sont rémunérés par la fédération. Les joueurs du XV de France masculin (MXV) ne sont pas salariés de la FFR mais sont mis à la disposition de la FFR par leurs clubs d'appartenance, et perçoivent des primes de matchs, dont le montant varie avec les résultats sportifs¹¹⁷.

5.2.1.1 Le salaire de base

Le personnel fédéral perçoit une part fixe contractuelle calculée sur treize mois. Au-delà de la grille de rémunération de la Convention collective du sport, la DRH a établi sa propre grille intitulée « grille de rémunération par postes 2024-2025 », qui recense la totalité des 119 emplois, rattachés à des emplois repères répartis en trois filières d'emploi¹¹⁸. Il s'agit d'une échelle des salaires resserrée, à l'exception de quelques emplois pour lesquels l'écart entre les valeurs minimales et maximale est plus important.

Les collaborateurs peuvent bénéficier d'augmentations de salaires collectives et individuelles, à partir d'une enveloppe à la discrétion des managers pour leur équipe, à distribuer selon des critères d'appréciations et de valorisations définis par chaque directeur ou directrice à l'intérieur de sa direction. Les augmentations collectives de salaires sont négociées annuellement avec les organisations syndicales signataires de la NAO (négociation annuelle obligatoire). Au cours des 3 derniers exercices, les augmentations générales étaient de 1 % en 2022, 2 % en 2023 et 0 % en 2024, auxquelles se rajoutaient les augmentations individuelles à la discrétion des managers (1% de la masse salariale allouée à chaque direction en 2022 et en 2023, et 0% en 2024).

¹¹⁶ Plus de 4 M€ d'honoraires au cours des deux derniers exercices, et seulement 330 000 € et 18 000 € de salaires bruts.

¹¹⁷ La mise à disposition exclusive de joueurs s'accompagne du versement d'indemnités journalières à la LNR.

¹¹⁸ Encadrement sportif - gestion – formation ; développement et vente ; gestion et administration.

Pour le personnel sportif, le cadre réglementaire est celui de l'accord d'entreprise signé avec le syndicat national des joueurs de rugby Provale. Ainsi, pour les joueuses féminines, l'« accord collectif relatif aux conditions d'emploi, de travail et de rémunérations des joueuses de rugby à quinze salariées par la FFR » inclut à la fois une grille de salaires, valable pour une à plusieurs années, et les primes de match pour les rencontres internationales.

Les rémunérations de l'entraîneur du XV de France masculin et de son équipe ont été négociées au plus haut niveau et hors grille de salaire.

5.2.1.2 La rémunération variable

5.2.1.2.1 Le personnel fédéral

Plusieurs dispositifs de rémunération variable coexistent au sein de la fédération.

Le personnel fédéral perçoit une part variable intitulée « prime de fin de saison », versée en fin d'année sportive, à l'exclusion des directeurs du CODIR et des commerciaux, dont le maximum en pourcentage de salaires est négocié avec les organisations syndicales dans le cadre de l'accord d'entreprise sur la négociation annuelle obligatoire (NAO). Ces rémunérations variables sont fonction de la réalisation des objectifs individuels discutée en entretien d'évaluation. Ces « primes de fin de saison » ont été mises en place suite à négociation collective et mise en place d'un accord d'entreprise en 2014¹¹⁹. Les reconductions sont inscrites dans les NAO.

Les salariés du comité de direction ainsi que les commerciaux perçoivent une prime annuelle variable prévue sur leur contrat de travail, appelée prime contractuelle.

Ainsi, pour la période 2023/24, le montant total des primes de fin de saison et des primes contractuelles s'élève à 470 000 €, avec un montant moyen de 2 000 € par collaborateur pour les primes de fin de saison, et de 9 100 € pour les primes contractuelles.

5.2.1.2.2 Les joueurs et leur encadrement

Les sportifs perçoivent des primes et indemnités lors de chaque compétition internationale, qui sont fonction de leur présence (indemnités journalières) et des résultats sportifs (primes de sélection, de victoire, de classement, etc.). Des règlements financiers encadrent l'ensemble de ces rémunérations. Pour certaines rencontres, il est prévu également des primes éthiques, qui récompensent, ou pas, le comportement du joueur sur le terrain. L'encadrement reçoit également de primes et indemnités suivant son propre barème.

¹¹⁹ Avenant n° 2 à l'accord d'harmonisation du statut social du personnel de la FFR avec la CCNS du 31/03/2009 relative aux rémunérations.

Tableau n° 9 : Primes et indemnités versées aux joueurs et à leur encadrement (valeurs brutes)

(en millier d'€)	2017/18	2018/19	2019/20	2020/21	2021/22	2022/23	2023/24
<i>Tournoi 6 Nations</i>	1 494,40	1 265,40	2 375,10	5 442,90	4 522,10	2 991,00	2 742,00
<i>Coupe du Monde</i>	-	-	-	-	386,00	488,01	3 468,46
<i>Tournée d'été</i>	-	2 673,52	-	-	1 288,82	1 280,59	-
<i>Tournée d'automne</i>	-	-	-	-	2 658,76	2 235,05	117,37
<i>JOP</i>	-	-	1 425,05	-	-	-	100,50
<i>Tournoi World Seven Series/ France 7</i>	79,39	358,39	88,58	20,00	52,50	141,00	500,00
<i>Autres primes</i>	4 006,63	377,62	6,00	7,10	0,50	-	2,28
TOTAL	5 580,41	4 674,93	3 894,73	5 470,00	8 908,68	7 135,65	6 930,61

Source : Cour des comptes d'après les journaux de paie de la FFR

5.2.1.3 Les autres accessoires aux salaires

Les avantages sociaux comprennent une mutuelle et une prévoyance, ainsi qu'une « participation aux résultats de l'entreprise » (173 600 € en 2021/22 et 226 800 € en 2022/23). À partir de 2023, le coût de la mutuelle familiale d'entreprise fait l'objet d'une prise en charge à 100 % par l'employeur. De nombreux collaborateurs disposent d'un véhicule constituant un avantage en nature et certains salariés bénéficient d'indemnités en raison de la distance par rapport à leur domicile, ou d'une mobilité internationale (cf. Annexe n° 9).

Par ailleurs, la prime d'ancienneté a été fixée, par accord d'entreprise, à un niveau supérieur au montant conventionnel. Des primes exceptionnelles collectives ou individuelles ont été versées au cours de tous les exercices de la période sous revue, à l'exception des deux années de crise sanitaire 2019/20 et 2020/21. En fin d'année 2017, il a été décidé de verser une prime exceptionnelle de 1 000 € à tous les collaborateurs, « pour leur investissement au cours de l'année ». Par décision unilatérale de l'employeur également, une prime collective a été distribuée à l'ensemble des personnels concernés à l'occasion de la Coupe du monde de rugby 2023. Les primes exceptionnelles individuelles sont d'un niveau modéré (entre 500 et 5 000 €), sauf en 2023/24. Lors de cette dernière saison sportive, les primes individuelles atteignant le chiffre de 64 000€ ont été versées aux entraîneurs du XV de France.

5.2.2 La rémunération des conseillers techniques sportifs (CTS)

L'enveloppe allouée aux compléments indemnitaires fédéraux des cadres d'État varie entre 584 500 et 868 600 € au cours de la période, avec une moyenne de 13 404 € brut par cadre d'État. Ces compléments sont de deux types : une indemnité fédérale complétée pour certains cadres par une indemnité de sujétion. Les indemnités fédérales sont fixées par le DTN qui transmet mensuellement à la DRH un fichier avec les postes et missions occupées par le CTS.

Au début de la période sous revue, la FFR avait signé avec la direction des sports une convention cadre pour la gestion des CTS, avec en annexe le barème d'indemnisation en fonction de la nature de la mission et du niveau de responsabilité. Rappelons que ce système

reste très souple, ce barème discuté entre présidents de fédération, DTN et direction des sports devant être suffisamment attractif pour permettre aux fédérations de pouvoir recruter des entraîneurs de très haut niveau. Les deux seules obligations pour les fédérations sont de ne pas dépasser le maximum qu'elles ont communiqué dans la convention cadre, et de centraliser les montants versés par leur réseau décentralisé.

Comme toutes les autres fédérations sportives, la FFR est en attente de la nouvelle convention cadre. La notification du nombre de CTS transmis par la Direction des sports à la fédération pour l'olympiade 2020-2024 n'inclut pas le barème de rémunération des CTS. D'après la direction des sports, celle-ci est en cours de renouvellement et sera prochainement établie afin de se conformer au code du sport, le retard pris étant dû à des difficultés d'affectation des CTS.

5.2.3 Évolution de la masse salariale par grande catégorie d'actifs

La masse salariale est passée de 25,7 M€ en 2017/2018 à 33,6 M€ en 2023/2024, soit une augmentation de 30,91 % au cours de la période, une augmentation très marquée en particulier au cours de l'exercice 2021/22 (+24,4 %). La masse salariale représente 27 % des charges d'exploitation en 2017/18 et 38 % en 2023/24 (cf. Annexe n° 10 et Annexe n° 11).

Les rémunérations sont réparties sur les trois pôles budgétaires « régalien », « développement » et « sportif ». Le pôle sportif, qui inclut le personnel de la DTN, de la formation, des arbitres, des CTS et des sportifs rémunérés, représente une part croissante de la masse salariale (55 % en 2017/18 et 77 % de la masse salariale en 2023/24). Cette augmentation est largement due à la rémunération du XV de France masculin, de l'encadrement et des joueurs. En effet, dans la perspective de la Coupe du monde de rugby en 2023, la fédération a accordé des moyens accrus aux équipes de France et à leur encadrement.

Suite à des ruptures de contrats de travail, un volume important d'indemnités a été versé au cours de l'exercice 2018/19. La rupture du contrat spécifique de l'entraîneur du XV masculin en décembre 2017 par l'employeur, deux ans seulement après le début de son contrat, a fait l'objet du versement d'indemnités à hauteur de 1 008 000 € en application d'un jugement du conseil des prud'hommes de Toulouse du 9 avril 2019 pour rupture abusive du contrat de travail et autres motifs¹²⁰. Deux de ses proches collaborateurs entraîneurs au sein de l'équipe de France ont perçu chacun 485 000 € d'indemnités de rupture de leur CDD spécifique. Huit autres salariés de la fédération, entraîneurs ou autres salariés fédéral, ont quitté la fédération dans le cadre de ruptures conventionnelles ou transactionnelles.

Les résultats sportifs et les primes distribuées expliquent en grande partie les fortes rémunérations de l'exercice 2021/22 : grand chelem dans le Tournoi des Six Nations 2022 et médaille d'argent aux jeux de Tokyo du 7 féminin. Pour la saison 2023/24, en raison des résultats comptables négatifs, il a été demandé un effort sur les primes des joueurs du XV de France masculin à hauteur de 30 %.

Les cinq plus hautes rémunérations concernent les entraîneurs et sélectionneurs du XV de France, ainsi que le directeur médical en 2023/2024 et le directeur général en 2018/2019

¹²⁰ Atteinte à la notoriété, préjudice moral, circonstances vexatoires, privation de droit de prise de congés, privation de droit de prise de repos spécifiques.

(tableau ci-dessous). La FFR considère qu'elle est liée par les contrats spécifiques conclus avec les entraîneurs et sélectionneurs du XV de France jusqu'en 2028. Ces contrats ont été renouvelés juste avant la Coupe du monde de rugby par l'ancienne équipe de dirigeants, ce qui pèse sur les finances de la fédération.

Tableau n° 10 : Les cinq plus hautes rémunérations annuelles (*)

2017/18	2018/19	2019/20	2020/21	2021/22	2022/23	2023/24
1 875 736	1 164 454	2 168 917	1 683 901	1 942 338	2 091 970	1 770 086

(*) salaires bruts, parts variables, primes et indemnités comprises

Sources : Cour des comptes, d'après les réponses de la FFR

5.2.4 Rémunération des élus dirigeants

D'un point de vue fiscal, l'art 261-7-1° du CGI permet d'assurer sous certaines conditions une rémunération aux dirigeants d'associations sans remise en cause du caractère désintéressé de sa gestion, selon des seuils de ressources. Le caractère désintéressé de la gestion a un impact sur le régime fiscal des associations. Au-delà de 1 M€ de ressources privées, comme c'est le cas à la FFR, trois dirigeants peuvent percevoir une rémunération. Jusqu'en 2022, trois dirigeants élus étaient rémunérés. Depuis 2022/23, pour des raisons financières, il a été décidé de ne rémunérer que deux élus, le vice-président chargé de la haute performance, et le vice-président territoire et filière jeune, et de leur accorder la couverture santé et prévoyance. Par ailleurs, ces élus bénéficient d'un véhicule, d'un logement et de frais de restauration représentant un avantage en nature. La FFR fait partie des 8 fédérations sportives recensées par la direction des sports rémunérant 2 à 3 de leurs élus.

Les conditions réglementaires de mise en place de ces rémunérations ont été respectées. En revanche, concernant le respect du plafond réglementaire fixé par l'art 261-7-1° du CGI, il apparaît que les rémunérations versées au vice-président haute performance de 2017 à 2021 (entre 117 000 € et 125 000 €) dépassaient ce plafond. Ce dépassement était susceptible de remettre en cause le caractère de gestion désintéressé de la fédération et il y a été mis fin.

Sur les informations figurant en annexe aux comptes annuels, la rémunération versée aux hauts dirigeants de la FFR est indiquée. Dans son rapport sur les conventions réglementées présentées en assemblée générale, le commissaire aux comptes présente les rémunérations versées pour chacun des élus concernés, ainsi que leurs fonctions (en 2023/24, deux élus sont concernés).

Les informations figurant en annexe aux comptes de la fédération sont incomplètes et ne répondent pas à l'ensemble des obligations légales¹²¹. Elles ne précisent pas le cadre légal

¹²¹ Pour rappel, les obligations d'informations sont de deux types : 1° L'indication du montant des rémunérations versées à chacun des dirigeants concernés dans une annexe aux comptes annuels, une obligation de transparence financière qui est une condition fixée par le CGI en application de l'article 261 précité. Le non-respect de cette condition est également susceptible de remettre en cause le caractère de gestion désintéressée de la fédération ; 2° Une information sur la rémunération versée globalement aux « trois plus hauts cadres dirigeants

de référence et sont trop vagues, ce qui est susceptible de remettre en cause le caractère de gestion désintéressé de la fédération, d'une part, et d'être par ailleurs qualifié d'infraction à l'obligation de production des comptes dans les formes prévues (art. L. 131-13-1° du code des juridictions financières). La FFR doit se mettre en conformité sans délais avec la réglementation sur ce point.

CONCLUSION INTERMEDIAIRE

La masse salariale est en forte augmentation entre 2018 et 2024 (+ 30,91 %), une évolution très marquée en particulier au cours de l'exercice 2021/22 (+ 24,4 %). La masse salariale représente 27 % des charges d'exploitation en 2017/18 et 38 % en 2023/24.

Cette variation est due principalement à une politique soutenue de recrutements au bénéfice de l'ensemble des directions de la fédération, et en particulier de la direction sportive pour un accompagnement territorial renforcé ainsi qu'une performance accrue des équipes de France. Les joueurs et encadrements représentent une part croissante des effectifs, en particulier l'équipe masculine du XV de France.

Concernant la typologie des emplois, le nombre de salariés en CDI passe de 125 à 199, soit une augmentation de + 59,9 % entre 2018 et 2024, et le nombre d'emplois en CDD passe de 45 à 82, avec un nombre accru de « CDD spécifiques » réservés aux joueurs et à leurs entraîneurs.

La rémunération de l'entraîneur du XV de France masculin ainsi que de ses proches collaborateurs pèse de façon significative sur la masse salariale de la FFR. Les performances de l'équipe de France ont été récompensées par des primes de résultat importantes au cours des derniers exercices.

En raison des difficultés financières, la fédération mène depuis deux ans une politique de recrutement plus restrictive afin de maîtriser la masse salariale. Le pilotage des effectifs s'exerce désormais dans un cadre budgétaire amélioré, en lien avec les orientations stratégiques. Pour la saison 2023/24, il a été demandé un effort sur les primes des joueurs du XV de France masculin à hauteur de 30 %. Enfin, la FFR doit compléter les informations communiquées en annexe de ses comptes sur la rémunération versée individuellement aux élus rémunérés, ainsi que collectivement aux « trois plus hauts cadres dirigeants bénévoles et salariés » afin de respecter les exigences de transparence renforcée fixées par le législateur.

bénévoles et salariés » ainsi que leurs avantages en nature, en application de l'article 20 de la loi n° 2006-586 du 23 mai 2006. Cette deuxième disposition en apparence analogue à la première avait fait l'objet d'une question parlementaire, en réponse à laquelle il avait été précisé que le but du législateur était de « renforcer la transparence de la gestion des fonds publics. (...) Le législateur a visé à la fois les cadres dirigeants au sens du code du travail, par définition rémunérés, et les dirigeants bénévoles, en principe non rémunérés. (...) Concernant la détermination des trois plus hauts cadres dirigeants, elle doit s'effectuer selon l'importance du rôle de chacun dans la gestion et la représentation de l'association ».

6 UNE SITUATION FINANCIÈRE DÉGRADÉE QUI APPELLE DES MESURES DE REDRESSEMENT

6.1 Des résultats d'exploitation fortement négatifs en 2023 et 2024

Le budget de la fédération a progressé de manière continue sur la période, avec une croissance d'environ 30 % des dépenses et des recettes, atteignant en 2024 des niveaux record (152 M€ de dépenses et 142 M€ de recettes).

6.1.1 Présentation du référentiel de comptabilité analytique

La fédération avait initialement mis en place une comptabilité analytique présentant la situation des comptes par direction. À partir de 2023, le référentiel analytique a été révisé afin de permettre aux élus de mieux appréhender les données comptables, en cohérence avec leurs observations de terrain.

Ce référentiel est conçu pour représenter l'intégralité des activités de la fédération. Cette nouvelle présentation structure les charges et les produits par destination. Elle offre l'avantage de répartir ces opérations selon qu'elles financent directement une activité ou qu'elles soutiennent des missions transversales. Ainsi, chaque acteur peut directement mesurer, en gestion, les résultats de ses actions.

Les charges et les produits d'exploitation sont répartis analytiquement en six activités principales :

- l'activité « **Business** » regroupe toutes les activités génératrices de revenus, notamment : les revenus provenant des droits télévisuels, regroupés sous l'intitulé « revenus des 6 nations » ; les produits issus des partenariats et des échanges de marchandises ; les produits issus des droits de licences et de l'organisation de séminaires, regroupés sous l'activité « Commerciale » ; les revenus nets générés par les matchs des équipes de France (activité « Match »), soit les produits issus de la billetterie et des hospitalités, desquels sont déduits les coûts directs relatifs aux rencontres (frais d'organisation, sécurité, protocole) ; les subventions de World Rugby ; les revenus perçus au titre de la gestion de la fédération, essentiellement les cotisations des adhérents et des clubs, ainsi que les subventions versées par la Ligue Nationale de Rugby (LNR) ;
- l'activité « **Financement** » regroupe les charges induites par la mise en œuvre des politiques de la fédération sur le terrain, se traduisant financièrement par le versement d'aides à l'emploi (notamment des conseillers techniques de club), de subventions aux ligues et aux comités, ainsi que par d'autres versements pour financer les compétitions ou apporter des aides à l'accès au haut niveau ;
- l'activité « **Équipes de France** » présente les comptes relatifs à la gestion de toutes les équipes de France, distinguées par équipe (XV et 7 masculins et féminins, U20, U18 et Barbarians). Ils retracent principalement en charges la rémunération des joueurs et du staff, et plus accessoirement en produits les subventions de l'Agence Nationale du Sport (ANS) pour financer le rugby à 7 ;

- l'activité « **Fonctionnement** » présente l'ensemble des charges relatives à la gestion des services supports structurés en pôles et directions. Par nature, les charges représentées concernent très majoritairement des achats et des charges externes, ainsi que des charges relatives aux rémunérations ;
- l'activités « **Impôts et amortissements** » et « **Autres** » regroupent les charges fiscales, les dotations aux amortissements, et les dotations aux provisions (constatées notamment pour prendre en compte les risques de perte relatifs à la Coupe du Monde 2023).

6.1.2 Le résultat d'exploitation

Présenté selon le référentiel analytique décrit ci-dessus, le résultat d'exploitation de la fédération se présente comme suit¹²² :

Tableau n° 11 : Analyse du résultat d'exploitation

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<i>Business</i>	74 422 606	70 717 727	73 706 829	63 341 564	89 636 603	88 117 307	91 450 364
<i>Financement</i>	-18 288 251	-18 226 668	-22 369 124	-16 092 718	-26 558 000	-29 481 602	-32 288 683
<i>Équipes de France</i>	-21 684 616	-19 823 994	-22 324 778	-23 728 336	-30 714 452	-32 702 480	-31 368 693
<i>Fonctionnement</i>	-37 803 929	-30 965 515	-28 121 837	-24 371 549	-29 147 026	-34 442 831	-35 855 492
<i>Impôts & amortissements</i>	-2 784 902	-2 590 497	-2 747 694	-2 894 622	-3 223 351	-3 630 671	-4 267 079
<i>Autres</i>	-680 649	-612 506	-1 607 679	-1 062 640	-619 204	-3 306 799	-17 148 426
Résultat d'exploitation	-6 819 741	-1 501 454	-3 464 283	-4 808 300	-625 430	-15 447 076	-29 478 010

Source : Cour des comptes à partir de la comptabilité de la FFR

6.1.2.1 L'activité « Business »

L'activité « Business » a connu une croissance significative sur la période :

Tableau n° 12 : Analyse de l'activité « Business »

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<i>Revenus de 6 Nations</i>	26 958 758	27 152 152	25 278 997	31 138 638	30 114 949	26 974 440	21 663 487
<i>Partenariats/Échanges M.</i>	26 479 037	31 358 499	28 044 398	26 473 146	31 225 407	30 597 570	33 274 320
<i>Activité commerciale</i>	687 672	944 727	764 620	-80 171	729 943	1 587 456	2 163 824
<i>Matches</i>	15 343 884	5 033 409	3 057 080	-875 710	16 400 084	15 355 206	16 463 949
<i>Subvention RWC</i>	0	0	8 423 044	1 020 430	996 738	547 985	5 920 451
<i>Autres revenus</i>	4 953 255	6 228 940	8 138 689	5 665 231	10 169 482	13 054 650	11 964 333
Résultat Business	74 422 606	70 717 727	73 706 829	63 341 564	89 636 603	88 117 307	91 450 364

Source : Cour des comptes à partir de la comptabilité de la FFR

¹²² Les tableaux de cette partie indiquent pour chaque rubrique analytique, le résultat net (produits moins charges) de l'exercice.

Cette évolution est le résultat de dynamiques différentes selon les catégories de revenus rattachées à cette activité.

Les revenus des Six Nations ont significativement diminué à partir de 2023 avec l'entrée de CVC au capital.

Partenariats/échanges de marchandises sont relativement stables depuis 2019 (hors période Covid), avec néanmoins une hausse significative en 2024 due à l'arrivée de nouveaux sponsors :

Tableau n° 13 : Analyse des partenariats/échanges de marchandise

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<i>Partenariats/ECM</i>	26 479 037	31 358 499	28 044 398	26 473 146	31 225 407	30 597 570	33 274 320
<i>Dotations</i>	25 174 483	29 577 304	26 299 799	24 695 802	29 622 037	29 174 266	31 527 007
<i>Échange de M.</i>	1 542 066	1 978 877	1 897 059	1 945 970	1 846 898	1 645 865	2 087 420
<i>Panneautique</i>	-237 512	-197 682	-152 460	-168 625	-243 528	-222 561	-340 107

Source : Cour des comptes à partir de la comptabilité de la FFR

L'analyse des charges et produits montre l'évolution suivante :

Tableau n° 14 : Analyse du taux de charges sur les revenus de partenariats

<i>Partenariats / dotations</i>	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<i>Charges</i>	2 215 677	1 949 064	1 571 761	426 542	3 699 934	5 065 062	5 466 748
<i>Produits</i>	27 390 159	31 526 368	27 871 560	25 122 344	33 321 971	34 239 328	36 993 755
<i>Résultat</i>	25 174 483	29 577 304	26 299 799	24 695 802	29 622 037	29 174 266	31 527 007
<i>% de charges</i>	8%	6%	6%	2%	11%	15%	15%

Source : Cour des comptes à partir de la comptabilité de la FFR

Cette évolution s'explique principalement par une hausse des dépenses marketing, qui ont augmenté de 0,9 M€ en 2023 et de 0,2 M€ en 2024. Par ailleurs, les commissions versées ont également connu une augmentation, avec une hausse de 0,3 M€ en 2023 et de 0,2 M€ en 2024, en raison de l'exécution d'un contrat avec un apporteur d'affaires. À cela s'ajoutent des dotations pour dépréciation de créances, notamment liées au Coq Sportif et à Casino, s'élevant à 1,3 M€ en 2023 et à 1,1 M€ en 2024. Malgré cette augmentation des charges, les résultats nets ont connu une hausse de près de 25 % depuis 2018.

En plus des dotations apportées par les partenaires, s'ajoutent les opérations d'échange de marchandises, qui n'ont pas d'incidence sur le résultat comptable de la Fédération. Les marchandises reçues sont enregistrées dans un compte de produits, avec une contrepartie dans un compte de charges. En comptabilité analytique, cette charge est imputée à l'activité dont dépend le bénéficiaire de la marchandise, par exemple les équipes de France, ou les services (« fonctionnement »). Quand les marchandises sont destinées aux clubs, l'opération est neutre en comptabilité analytique (la charge est enregistrée sur l'activité « échanges de marchandises »).

Le montant des échanges de marchandises a connu une légère progression sur la période, mais leur part dans les résultats de l'activité « Partenariats/échanges de marchandises » est restée stable et peu significative, se situant entre 5 et 6 %.

Les résultats de l'activité commerciale ont été les suivants :

Tableau n° 15 : Résultats de l'activité commerciale

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Activité commerciale	687 672	944 727	764 620	-80 171	729 943	1 587 456	2 163 824
<i>Licensing & Merchandising</i>	13 308	177 195	467 395	407 973	917 905	1 476 574	2 349 494
<i>Séminaires</i>	674 364	767 533	297 225	-488 144	-187 962	110 882	-185 670

Source : Cour des comptes à partir de la comptabilité de la FFR

Les résultats de l'activité commerciale proviennent principalement de la vente de droits de licences et des recettes de merchandising. Jusqu'en 2021, la gestion des contrats de licences était assurée par FFR Développement¹²³, qui a depuis été dissoute. Un contrat de sous-traitance a été signé avec la société IMG, qui gère désormais directement les points de vente pour la fédération. L'augmentation des résultats en 2023 et 2024 s'explique par l'organisation de la Coupe du Monde et des Jeux Olympiques en France, événements qui ont entraîné une hausse du chiffre d'affaires des boutiques.

En ce qui concerne l'activité séminaires, les résultats observés sur la période ont du mal à atteindre l'équilibre. Cette situation s'explique en partie, jusqu'en 2024, par l'application de règles d'affectation des coûts qui font supporter à cette activité certains coûts qui devraient être répartis sur d'autres activités. C'est notamment le cas des frais de gardiennage, de sécurité et de nettoyage, dont une part importante est imputable à l'exploitation du site, présentée dans l'activité « Fonctionnement ».

Les matchs : le modèle économique des matchs joués à domicile des équipes de France repose sur un équilibre à rechercher entre les recettes générées par la billetterie et les hospitalités d'une part, et les dépenses directes liées à l'organisation de la compétition d'autre part.

Tableau n° 16 : Analyse du résultat des matchs

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Matchs	15 343 884	5 033 409	3 057 080	-875 710	16 400 084	15 355 206	16 463 949
<i>Tournée Novembre</i>	9 687 913	597 440	-16 069	-2 612 385	6 227 113	7 558 949	-376 260
<i>6 nations</i>	7 980 235	5 133 925	4 665 991	1 435 796	11 203 064	8 631 977	13 315 351
<i>RWC</i>	-1 652 779	-517 059	-1 296 141	7 450	0	-144 104	4 636 868
<i>SEVEN</i>	-1 950 162	-888 419	-145 627	261 304	-1 144 254	-1 477 789	20 666
<i>Autres</i>	1 278 677	707 522	-151 073	32 125	114 162	786 172	-1 132 675

Source : Cour des comptes à partir de la comptabilité de la FFR

¹²³ FFR développement, filiale détenue à 100% par la fédération, gérât jusqu'à cette date la boutique en ligne de la fédération, Elle disposait de l'exclusivité pour la mise en place de la commercialisation de produits dérivés à partir des marques FFR. Elle a été dissoute en mai 2021.

L'essentiel du résultat financier des matchs provient du Tournoi des Six Nations, avec des variations qui s'expliquent principalement par le nombre de matchs joués à domicile (soit trois matchs les années paires et deux matchs les années impaires). Par ailleurs, le cycle de la coupe du monde, qui a lieu tous les quatre ans, influence également ces résultats (les années de coupe du monde, les matchs de la tournée d'automne¹²⁴ sont remplacés par des matchs de préparation dont les résultats sont enregistrés sous l'activité « Rugby World cup »).

La période de la crise sanitaire a aussi eu une incidence significative sur les résultats enregistrés, avec l'annulation de plusieurs matchs ou leur tenue avec des jauges de spectateurs réduites. La forte progression des résultats constatée entre 2021 et 2022 est attribuée au rétablissement du calendrier régulier des compétitions, auquel s'ajoute en 2022 le bénéfice lié aux années paires.

L'analyse des résultats détaillés de cette activité montre par ailleurs que le rugby à sept (Seven) est structurellement déficitaire. Toutefois, et globalement, le ratio charges/produits s'améliore sur la période.

Tableau n° 17 : Analyse du taux de charges sur les revenus des matchs

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<i>Produits</i>	35 472 482	21 889 139	12 600 775	6 370 884	35 025 760	31 342 165	31 482 055
<i>Charges</i>	20 128 597	16 855 730	9 543 695	7 246 594	18 625 676	15 986 960	15 018 106
Résultat	15 343 884	5 033 409	3 057 080	-875 710	16 400 084	15 355 206	16 463 949
<i>Ratio Charges/Produits</i>	57%	77%	76%	114%	53%	51%	48%

Source : Cour des comptes à partir de la comptabilité de la FFR

Dans la mesure où le nombre de matchs disputés par les équipes de France ne saurait être étendu, l'accroissement de la rentabilité de cette activité repose sur l'optimisation des revenus grâce à des stratégies de vente et de tarification soigneusement élaborées, ainsi que sur la maîtrise des coûts inhérents à l'organisation. L'analyse des statistiques de billetterie et de fréquentation des matchs du XV de France au cours des dernières saisons atteste d'une amélioration notable de la gestion.

Tableau n° 18 : Analyse des ventes de billets et de la fréquentation des stades

	Budget / réalisation	Fréquentation des stades		Ventes	Invitations		
	% de réalisation moyen	Capacité moyenne	Taux de remplissage moyen	Prix moyen du billet vendu	Nombre moyen d'invitations	%	Valorisation moyenne
<i>Saison 2021/2022</i>	110%	72 250	88%	70	2 947	5%	214 273
<i>Saison 2022/2023</i>	107%	71 000	99%	73	2 417	5%	190 581
<i>Saison 2023/2024</i>	111%	69 000	98%	77	2 126	4%	158 582

Source : Cour des comptes à partir des données de la FFR

¹²⁴ Les matchs de la tournée de novembre sont une série de rencontres internationales de rugby à XV qui opposent les équipes de l'hémisphère nord à des équipes de l'hémisphère sud, comme l'Afrique du Sud, la Nouvelle-Zélande, l'Australie, et l'Argentine.

Le budget des ventes est constamment dépassé, avec un taux de remplissage des stades atteignant presque son maximum. Il est par ailleurs constaté que le prix moyen du billet augmente de manière continue sur la période et que le nombre d'invitations est de plus en plus maîtrisé.

Concernant les charges liées à l'organisation des matchs, l'analyse du montant et de la composition des coûts mesurés pour un même événement (France-Angleterre) dans deux stades différents (en 2022 au Stade de France et en 2024 à Lyon) met en lumière les constats suivants.

Tableau n° 19 : Comparaison des résultats de l'affiche France-Angleterre de 2022 et de 2024

<i>Analyse match France-Angleterre</i>	2022	2024
Produits	8 078 327	6 940 025
<i>Billetterie</i>	6 372 692	5 342 573
<i>Hospitalités</i>	1 691 543	1 597 452
<i>Com Events</i>	14 091	0
Charges	3 088 481	1 474 819
<i>Billetterie</i>	234 418	187 532
<i>Hospitalités</i>	882 106	39 724
<i>Orga</i>	1 390 147	733 284
<i>Com Events</i>	197 500	162 873
<i>Sécurité</i>	242 381	236 072
<i>Protocole</i>	141 929	115 335
Résultat	4 989 846	5 465 206

Source : Cour des comptes à partir de la comptabilité de la FFR

Bien que les recettes aient été moindres, notamment en raison d'une capacité réduite de près de 20 000 places, le match organisé à Lyon s'est avéré plus profitable en raison de frais moins élevés.

La renégociation du contrat avec le Stade de France pourrait dès lors constituer un levier important pour améliorer les résultats financiers des matchs à venir (cf. partie 3.2.4.3).

Les subventions de Rugby World Cup (RWC)

Des subventions sont versées tous les quatre ans par l'International Rugby Board (IRB). Elles compensent, tous les quatre ans, l'absence de revenus liés à la tournée d'automne. La fédération a perçu l'intégralité de cette subvention en 2020, qui s'élevait à 8,4 M€. Concernant la Coupe du monde 2023, le versement de la subvention (au total de 8,4 M€) a été réparti sur les trois années précédant l'événement, le solde étant versé en 2023. L'IRB a accepté cette avance afin de répondre aux difficultés financières rencontrées par les fédérations durant la crise sanitaire.

Les autres « revenus » de la FFR ont été les suivants :

Tableau n° 20 : Les autres revenus de la FFR

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
FFR	4 953 255	6 228 940	8 138 689	5 665 231	10 169 482	13 054 650	11 964 333
LNR	-1 201 599	-601	4 065 000	4 411 600	3 685 800	6 250 000	4 500 000
Licences	3 552 105	3 436 606	2 516 948	-16 380	3 605 093	3 837 822	4 231 352
Commissions	465 355	789 305	426 239	158 656	664 947	946 320	1 104 475
Mutations	613 457	610 087	352 565	638	440 893	394 084	628 242
Rugby Mag.	295 133	334 152	357 869	676 133	722 128	738 759	835 916
Timbres	725 255	571 150	465 611	-3 356	573 975	597 655	566 266
Phases Finales	0	0	0	0	0	0	-795 386
INEF	157 685	86 316	195 999	216 349	253 398	169 327	105 125
Droits aux Paris	345 864	401 925	-241 541	221 590	223 248	120 684	788 342

Source : Cour des comptes à partir de la comptabilité de la FFR

L'essentiel des revenus nets de la FFR provient des redevances versées par la LNR¹²⁵ (cf. Annexe n° 3) et des recettes encaissées au titre des licences des adhérents. Comme vu plus haut, la grille tarifaire des cotisations individuelles, telle que définie dans le règlement général de la fédération (Titre VI – Article 621), est demeurée inchangée durant toute la période considérée. Toutefois, deux événements majeurs ont influencé le montant des recettes en réponse aux difficultés rencontrées par les clubs lors de la crise sanitaire :

- pour la saison 2019/2020, un remboursement a été effectué en faveur des clubs, équivalent à 25 % du coût des licences ;
- pour la saison 2020/2021, aucun appel à cotisation pour les licences n'a été lancé.

Ils expliquent la variation importante des recettes constatées entre 2021 et 2022. Sur le reste de la période, l'évolution des recettes est due à l'augmentation du nombre de licenciés.

6.1.2.2 Le « financement » (aides versées par la FFR)

Tableau n° 21 : Analyse de l'activité « Financement »

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Territoire	8 264 363	8 449 497	11 814 899	13 215 644	16 059 946	17 258 042	19 133 709
Aides à l'emploi	1 230 171	786 929	3 856 381	6 222 171	8 077 836	8 811 869	9 761 629
Ligues/Dpts	7 034 192	7 662 568	7 958 517	6 993 473	7 982 110	8 446 172	9 372 080
Compétitions	9 976 888	9 737 671	10 543 726	2 836 074	10 394 054	12 149 061	11 601 150
Filière d'accès HN							1 450 824
Nouveaux clubs	47 000	39 500	10 500	41 000	104 000	74 500	103 000
Résultat Financement	18 288 251	18 226 668	22 369 124	16 092 718	26 558 000	29 481 602	32 288 683

Source : Cour des comptes à partir de la comptabilité de la FFR

¹²⁵ Montants fixés par la convention diminués des primes de résultat de l'équipe de France.

L'activité de financement des territoires réunit les ressources allouées aux ligues régionales et aux comités départementaux afin de déployer la politique fédérale à l'échelon déconcentré. Ces ressources, constituées d'aides à l'emploi et de subventions, ont connu une augmentation significative, doublant entre 2020 et 2024.

Cette progression très significative s'explique principalement par le développement des aides à l'emploi initié en 2020, avec la création des postes de conseillers techniques de club financés par la fédération. Le coût moyen par CTC a évolué à partir de 2022 en raison du passage prévu à l'échelon 7 de rémunération après 2 années d'exercice professionnel. L'effet de cette augmentation se poursuit les deux années suivantes du fait de l'échelonnement des arrivées des CTC.

Tableau n° 22 : Évolution du coût moyen d'un CTC

	2020	2021	2022	2023	2024
<i>Salaires des CTC (brut et charges patronales)</i>	3 344 222	5 826 894	7 961 278	8 532 177	9 320 245
<i>Nombre de CTC en fin d'exercice</i>	106	160	162	158	157
Coût moyen	39 400	36 296	49 144	53 348	59 365
<i>Progression annuelle</i>		-8%	35%	9%	11%

Source : Cour des comptes à partir des données de la FFR

En ce qui concerne les subventions allouées aux ligues, aux départements ainsi qu'à l'outre-mer, celles-ci ont connu une augmentation significative au cours des trois derniers exercices.

Le financement des compétitions, qui correspond essentiellement au remboursement des frais de déplacements, a relativement peu varié pendant la période (hors période Covid), en général compris entre 10 et 12 M€ par an, avec cependant une augmentation en 2023 et 2024 due principalement à l'inflation. Les compétitions des divisions fédérales et espoirs, jeunes et régionales, représentent plus de 90 % de ce total.

6.1.2.3 Les équipes de France

Tableau n° 23 : Analyse du financement des équipes de France

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<i>MXV</i>	10 924 687	8 936 620	13 185 968	13 392 401	19 026 029	17 992 319	17 264 938
<i>FXV</i>	2 880 821	2 507 546	2 360 405	3 804 622	4 451 881	5 755 531	5 080 270
<i>EQ7 FEM</i>	1 967 932	2 232 714	1 995 951	2 376 404	3 257 544	3 284 906	3 028 333
<i>EQ7 MASC</i>	2 914 281	3 317 510	3 086 647	2 704 907	2 162 920	3 151 199	3 673 979
<i>France Jeune</i>	2 851 175	2 720 979	1 695 807	1 450 002	1 766 427	2 318 526	2 271 173
<i>Barbarians</i>	145 720	108 625			49 651	200 000	50 000
Résultat Équipe de France	21 684 616	19 823 994	22 324 778	23 728 336	30 714 452	32 702 480	31 368 693

Source : Cour des comptes à partir de la comptabilité de la FFR

Le financement attribué aux équipes de France a été significativement accru pendant la période¹²⁶, en particulier entre 2020 et 2022, reflétant l'engagement de la gouvernance à fournir au XV de France des ressources supplémentaires pour maximiser ses chances de succès lors de la coupe du monde organisée en France en 2023.

Tableau n° 24 : Évolution des achats et des rémunérations des équipes de France

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<i>Achats/Presta/Déplacements</i>	21 684 616	18 961 603	9 747 696	9 154 140	10 196 639	12 991 626	13 637 778
<i>Rémunération</i>		862 390	12 577 082	14 574 196	20 517 813	19 710 854	17 730 914
<i>Joueurs</i>		159 142	7 767 242	10 382 036	15 387 334	13 650 064	11 909 879
<i>Staff</i>		703 248	4 809 840	4 192 160	5 130 479	6 060 790	5 821 035
<i>Total général</i>	21 684 616	19 823 994	22 324 778	23 728 336	30 714 452	32 702 480	31 368 693

Source : Cour des comptes à partir de la comptabilité de la FFR

Dans le montant global des rémunérations, la part attribuée aux joueurs représente la portion la plus significative, atteignant en moyenne 70 %. L'octroi d'une prime aux joueurs du XV de France à la suite de la réalisation du Grand Chelem explique l'augmentation observée en 2022. À l'inverse, l'absence de tournée d'automne est à l'origine de la diminution de ces charges en 2024.

En ce qui concerne les rémunérations du staff, elles ont progressé plus modérément (+20 % entre 2020¹²⁷ et 2024, contre une augmentation de la rémunération des joueurs de +54 %).

6.1.2.4 Le fonctionnement

L'activité « Fonctionnement » englobe les dépenses nécessaires au fonctionnement administratif des services, structurés en pôles et directions. Ces charges se divisent principalement en deux catégories : la première comprend les achats, les prestations et les frais de déplacement, représentant entre 50 et 60 % du total des coûts, tandis que la seconde est constituée des rémunérations.

¹²⁶ Il est précisé ici que les données de rémunération et les achats des exercices 2018 et 2019 n'ont pas fait l'objet d'un retraitement complet en comptabilité analytique. Elles sont fiabilisées (et comparables) à partir 2020.

¹²⁷ Les données de rémunération des années 2018-2019 n'ont pas fait l'objet d'un retraitement complet en comptabilité analytique. À partir de 2020, elles sont fiabilisées (et sont comparables).

Tableau n° 25 : Analyse de l'activité « fonctionnement »

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Achats/Presta/Déplacements	22 723 951	16 090 404	13 681 690	11 358 738	15 078 941	19 347 470	19 994 995
Régalien	7 000 060	6 630 885	6 327 294	6 372 118	6 306 885	8 977 826	9 510 985
Développement	9 650 855	2 437 491	1 694 944	1 330 484	1 952 409	2 930 167	2 925 050
Sportif	6 073 036	7 022 027	5 659 452	3 656 136	6 819 647	7 439 478	7 558 959
Rémunération	15 024 670	14 851 616	14 379 305	12 845 877	14 021 350	15 067 534	15 660 228
Régalien	13 788 622	12 697 633	5 221 769	4 666 992	5 366 113	5 347 794	5 285 003
Développement		945 764	4 341 181	3 722 542	3 236 205	3 599 443	3 839 488
Sportif	1 236 047	1 208 218	4 816 356	4 456 344	5 419 031	6 120 296	6 535 736
Résultat Fonctionnement	37 748 621	30 942 020	28 060 995	24 204 615	29 100 291	34 415 004	35 655 222

Source : Cour des comptes à partir de la comptabilité de la FFR

La répartition de ces charges par pôle et direction a été fiabilisée à partir de 2020. Pour les exercices antérieurs, certaines écritures de reclassement analytique n'ont pas toutes été enregistrées en raison de la mise en place du nouveau référentiel analytique et du redécoupage des services.

L'augmentation des charges du pôle régalien s'explique principalement par la hausse des tarifs de l'électricité, induisant une augmentation de 1 M€ entre 2022 et 2024, ainsi que par l'accroissement des coûts liés au développement et à l'utilisation des outils informatiques, soit une hausse supplémentaire de 0,5 M€ (incluant les études, l'hébergement et la maintenance).

6.1.2.5 Impôts (hors IS), amortissements, et les autres charges d'exploitation

Tableau n° 26 : Analyse des impôts, amortissements et autres charges nettes d'exploitation

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Impôts & amortissements	2 784 902	2 590 497	2 747 694	2 894 622	3 223 351	3 630 671	4 267 079
Impôts & Taxes	1 205 190	1 416 763	1 006 610	819 288	1 168 667	1 031 963	1 771 687
Amortissements	1 579 713	1 173 735	1 741 083	2 075 334	2 054 684	2 598 708	2 495 392
Autres	680 649	612 506	1 607 679	1 062 640	619 204	3 306 799	17 148 426
Provale/Tech XV	689 848	594 740	660 124	540 362	760 232	833 312	832 963
Autres	-9 198	17 767	947 556	522 278	-141 028	2 473 487	16 315 463
Total	3 465 552	3 203 004	4 355 373	3 957 262	3 842 554	6 937 470	21 415 505

Source : Cour des comptes à partir de la comptabilité de la FFR

Les impôts se composent principalement de la taxe sur la valeur ajoutée non récupérable ainsi que des taxes foncières. Quant aux amortissements, ils intègrent les dotations comptabilisées annuellement, ainsi que la quote-part des subventions d'investissement perçues au titre du Centre National de Rugby (CNR), et progressivement reprises dans le compte de résultat.

Les autres charges d'exploitation incluent notamment les provisions. Leur augmentation considérable s'explique par la provision passée au titre de la perte constatée par le Groupement d'Intérêt Économique (GIE) Hospitalités et Voyages, dans lequel la fédération détient 55 % des parts, perte attribuable au résultat d'exploitation déficitaire du GIE qui inclut une dépréciation importante des créances (notamment sur la société Daimani) et une provision pour risques au titre d'un litige fiscal sur la TVA.

Une première dotation aux provisions par la FFR a été comptabilisée sur l'exercice 2022-2023 pour un montant de 3,3 M€¹²⁸. Elle a été complétée sur l'exercice 2023-2024 de 16,3 M€, pour porter le total de la provision à 19,6 M€ fin juin 2024. Au titre de l'exercice 2024/2025, un ajustement complémentaire de 8 M€ a été effectué pour intégrer la situation des comptes du GIE au 31 décembre 2024. Le montant total de la provision est donc de 27,7 M€ fin juin 2025.

Tableau n° 27 : Analyse la provision relative au GIE Hospitalités

GIE RUGBY HOSPITALITES ET VOYAGES	Montant	Part FFR	Dotation	Provision	Exercice
Report à nouveau 2023	-6 013 752	55%	3 307 564	3 307 564	2022/2023
Résultat 31/12/2023	-29 661 642	55%	16 313 903	19 621 467	2023/2024
Résultat 31/12/2024	-14 623 822	55%	8 043 102	27 664 569	2024/2025
dont redressement TVA :					
Base	17 377 223	55%		9 557 473	
Tva payée	-3 447 388	55%		-1 896 063	
Total				7 661 409	
dont créances irrécouvrables :					
Daimani	11 653 707	55%		6 409 539	

Source : Cour des comptes à partir de la comptabilité de la FFR

6.1.3 Le résultat financier

Tableau n° 28 : Analyse du résultat financier

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Intérêts	-16 485	-13 332	-10 546	-38 581	-45 724	-78 284	143 650
Placements	335 300	393 541	251 266	131 961	160 798	1 161 858	2 529 550
Produits Financiers	0	0	900 000	0	0	0	0
Gains de change	47 027	60 149	361 710	29 535	2 908	23 348	5 507
Pertes de change	-109 881	-165 919	-14 855	-28 276	-17 461	-49 748	-89 236
Autres	-109 544	607 982	2 923 918	1 398 838	178 874	401 533	185 229
Résultat financier	146 416	882 422	4 411 492	1 493 477	279 393	1 458 707	2 774 700

Source : Cour des comptes à partir de la comptabilité de la FFR

Le résultat financier (en bénéfice) est principalement dû à l'augmentation des revenus des placements sur les trois dernières années et à l'encaissement d'un boni relatif à la liquidation

¹²⁸ Cette dotation est comprise dans les autres charges nettes de 2022.

du GIP 2007. Cette entité avait été créée pour gérer l'organisation de la coupe du monde de rugby de 2007 et la FFR détenait 55 % des parts.

En 2020, un gain financier supplémentaire de 0,9 M€ a été enregistré à la suite à la dissolution de FFR Développement. Enfin, des provisions antérieurement constatées au titre de contrôles fiscaux sur le GIP 2007 ont été reprises, et des gains nets sur la vente de titres ont été réalisés, dégageant un produit net de 2,9 M€ en 2020 et de 1,5 M€ en 2021.

6.1.4 Le résultat exceptionnel

Tableau n° 29 : Analyse du résultat exceptionnel

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<i>Cessions</i>	0	0	0	0	0	-665	-332
<i>Charges exceptionnelles</i>	-651 038	-651 038	-651 037	-651 037	-651 037	-584 563	-147 273
<i>CVC</i>	0	0	0	0	8 427 759	13 330 464	13 108 914
<i>Autres</i>	-31 835	-711 825	-5 427	-160 109	-266 093	-64 522	-2 313
<i>Dérogatoire</i>	0	0	0	0	0	106 535	138 431
<i>Autres</i>	6 176	1 439 004	5	33 300	40 457	5 616 773	3 855
<i>Résultat exceptionnel</i>	-676 697	76 141	-656 459	-777 846	7 551 086	18 404 021	13 101 281

Source : Cour des comptes à partir de la comptabilité de la FFR

Le résultat exceptionnel s'explique par deux opérations principales :

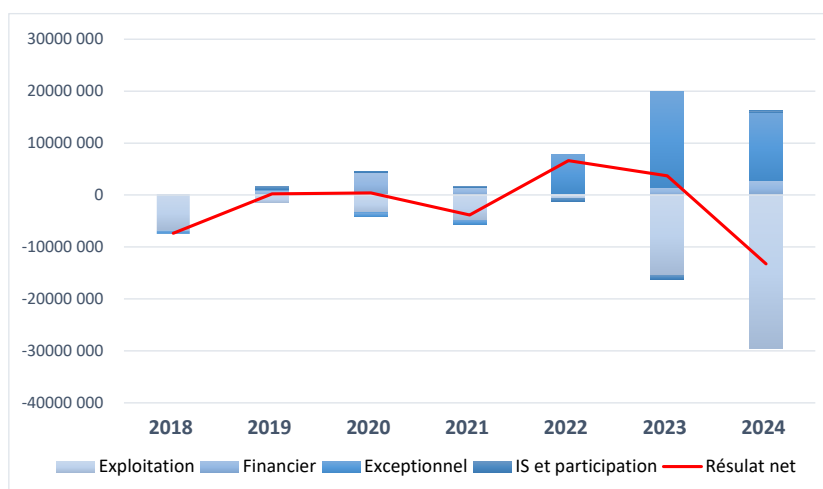
- d'une part, les versements réalisés par la CVC à la fédération depuis 2022, au titre des parts acquises dans la société *New six nations*. Deux autres paiements sont attendus en 2025 et 2026, pour des montants respectifs de 13,4 M€ et 13,6 M€ ;
- d'autre part, une indemnité d'occupation reçue en 2023 dans le cadre du projet Montbrand, pour un montant de 5,5 M€ (cf. partie 3.2.2.1).

6.1.5 Synthèse

Sur la période considérée, le résultat net de la fédération présente une volatilité marquée.

Tableau n° 30 : Analyse du résultat net

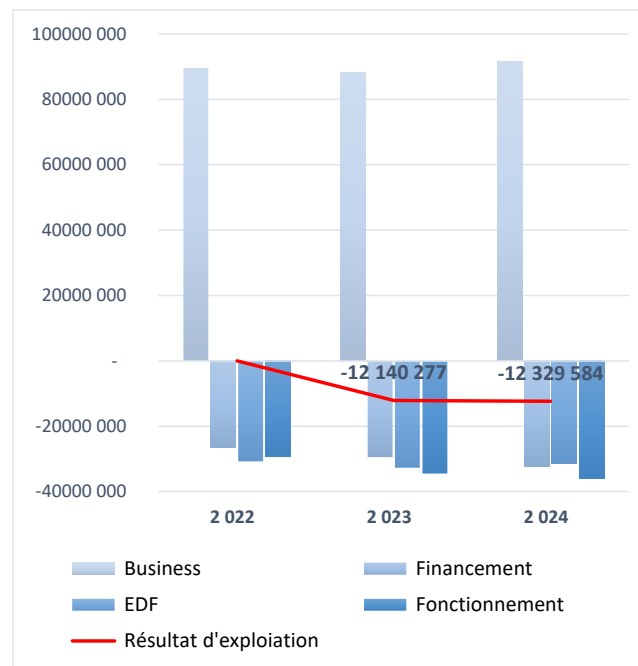
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<i>Exploitation</i>	-6 819 741	-1 501 454	-3 464 283	-4 808 300	-625 430	-15 447 076	-29 478 010
<i>Financier</i>	146 416	882 422	4 411 492	1 493 477	279 393	1 458 707	2 774 700
<i>Exceptionnel</i>	-676 697	76 141	-656 459	-777 846	7 551 086	18 404 021	13 101 281
<i>IS et participation</i>	0	753 454	120 000	231 477	-592 091	-737 922	323 405
Résultat net	-7 350 022	210 563	410 749	-3 861 193	6 612 959	3 677 731	-13 278 624



Source : Cour des comptes à partir de la comptabilité de la FFR

Depuis 2022, la perte d'exploitation connaît une aggravation notable. Cette évolution résulte d'une croissance modérée des recettes « Business » (+ 2 %), face à une augmentation substantielle des charges (+ 34 %).

Lorsque l'on neutralise les effets de la Coupe du Monde 2023, la perte d'exploitation se réduit à environ -12 M€ pour les exercices 2023 et 2024. Toutefois, la hausse des charges demeure significative (+ 16 %), expliquant la dégradation persistante des résultats.

Graphique n° 2 : Évolution de la perte d'exploitation structurelle

Source : Cour des comptes à partir de la comptabilité de la FFR

L'augmentation des moyens accordés aux équipes de France, conjuguée au renforcement des ressources allouées au rugby amateur (clubs, ligues et comités départementaux), compromet ainsi à terme la santé financière de la FFR.

Cette situation s'aggrave par ailleurs avec les difficultés à accroître proportionnellement les revenus, et avec la hausse des coûts de fonctionnement qui accompagnent la mise en œuvre d'autres orientations stratégiques, telles que la modernisation des systèmes informatiques, le développement international et les actions de communication.

Ces éléments expliquent le déséquilibre du résultat d'exploitation de la FFR, dont les dépenses dépassent les capacités de financement.

Par ailleurs, les produits exceptionnels issus de l'entrée de CVC dans le Tournoi des six nations (qui permettaient de combler le déficit jusqu'en 2023) ne suffisent plus à couvrir le déséquilibre structurel et disparaîtront en 2027.

6.2 Une situation financière préoccupante, de récentes mesures volontaristes pour revenir à l'équilibre

6.2.1 Analyse de l'équilibre financier de la fédération

À ce jour, les ratios d'équilibre financier de la fédération et leur évolution entre 2018 et 2024 se présentent comme suit :

Tableau n° 31 : Évolution des ratios financiers

Valeurs en millier d'€	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Capitaux propres	43 932	44 001	44 282	39 352	45 818	50 068	36 791
Emprunts et dettes financières	3 758	3 046	2 281	1 651	1 000	350	350
Provisions risques et charges	19 308	16 885	14 522	6 250	5 925	4 663	20 961
Immobilisations nettes	-51 100	-52 357	-54 706	-42 482	-41 843	-41 129	-37 760
Fonds de roulement (FR)	15 898	11 576	6 378	4 771	10 901	13 953	20 342
Créances clients	34 605	33 230	19 052	29 401	21 221	25 897	27 040
Autres créances	11 620	12 646	11 158	13 270	11 011	16 668	18 262
Dettes fournisseurs	-33 702	-22 132	-12 515	-21 607	-17 422	-24 378	-29 907
Dettes sociales et fiscales	-15 161	-10 039	-9 757	-13 345	-15 553	-13 757	-14 342
Autres dettes (hors fonds d'assurance)	-7 413	-7 586	-10 063	-23 358	-15 343	-17 602	-7 306
Comptes de régularisation	-609	-1 688	-4 789	-4 036	-3 098	-1 298	-121
Besoin en fonds de roulement (BFR)	-10 660	4 432	-6 914	-19 676	-19 185	-14 471	-6 375
FR-BFR = trésorerie nette	26 558	7 144	13 292	24 447	30 086	28 423	26 716
Valeurs mobilières de placement	77 281	57 957	59 114	55 869	46 911	55 455	67 720
Disponibilités	4 773	8 062	9 222	9 402	15 598	12 893	7 195
(Fonds d'assurance)	-55 496	-58 875	-55 044	-40 824	-32 423	-39 925	-48 198
Trésorerie nette (TN)	26 558	7 144	13 292	24 447	30 086	28 423	26 716
Charges d'exploitation	120 338	106 870	100 811	90 452	129 229	142 944	156 542
Nombre de jours d'exploitation	79	24	47	97	84	72	61

Source : Cour des comptes à partir de la comptabilité de la FFR

Ils ont été déterminés à partir des bilans des exercices 2018 à 2024 (une analyse plus approfondie de la composition du bilan et de la variation des actifs et des passifs entre 2023 et 2024 est présentée en Annexe n° 12).

Ces ratios sont calculés en excluant l'incidence du fonds d'assurance à l'actif et au passif. En effet, la trésorerie induite par le fonctionnement du fonds est sanctuarisée, et cette réserve permet de garantir aux assurés la solvabilité de la FFR si elle était appelée à les indemniser en cas d'accident.

Le fonds de roulement (FR)

Le fonds de roulement représente la différence entre les ressources stables, dites à plus d'un an ou capitaux permanents, et les immobilisations, considérées comme des emplois stables à plus d'un an.

La fédération présente un fonds de roulement positif, indiquant ainsi que les immobilisations ne sont pas financées par des crédits à court terme. Ce fonds de roulement oscille autour de 12 M€ jusqu'en 2023 et il a significativement augmenté en 2024.

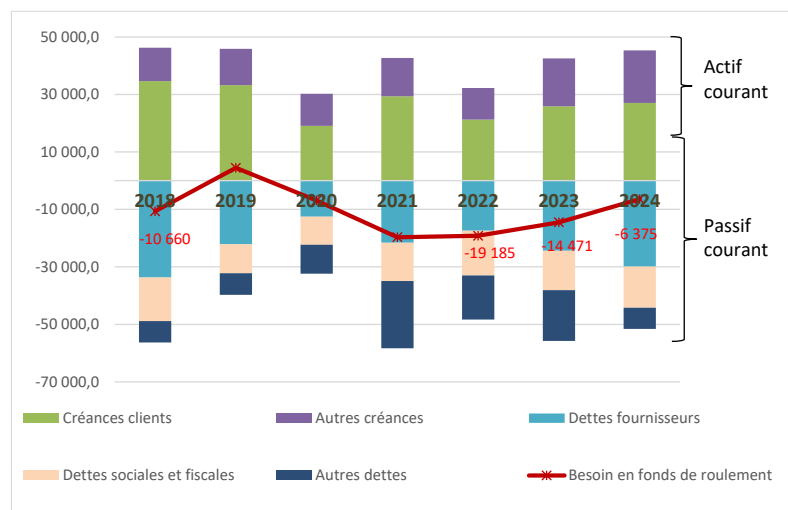
Cette variation s'explique à la fois par une augmentation des passifs à plus d'un an (due notamment aux provisions pour risques) supérieure à la diminution des capitaux propres (liée au résultat net négatif de l'exercice) et à la baisse des immobilisations nettes.

Mais le risque que le fonds de roulement devienne négatif au cours des prochaines années n'est pas à exclure. En effet, le dénouement potentiellement défavorable des litiges fiscaux en cours, le financement partiel des investissements à venir par l'emprunt (Montbrand), et les nouvelles pertes d'exploitation susceptibles d'être enregistrées risquent rapidement de le dégrader.

Le besoin en fonds de roulement

Le besoin en fonds de roulement représente les ressources nécessaires pour assurer le fonctionnement opérationnel courant d'une entreprise. Dans le cas de la fédération française de rugby, ce dernier est structurellement négatif depuis 2020 et augmente dès lors la trésorerie de la fédération. La ressource ainsi dégagée se situe en moyenne à 10 M€ sur la période.

Graphique n° 3 : Évolution du besoin en fonds de roulement



Source : Cour des comptes à partir de la comptabilité de la FFR

Au cours des deux derniers exercices, la réduction des ressources dégagées s'explique principalement par la diminution des autres dettes¹²⁹, non compensée par l'augmentation des dettes fournisseurs.

La trésorerie

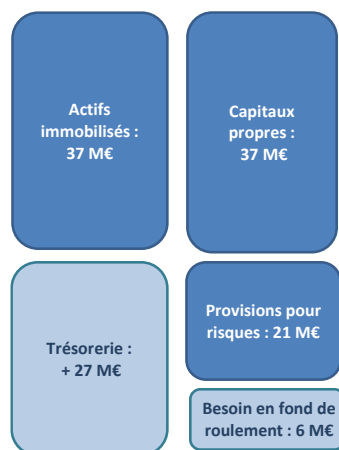
Le niveau de trésorerie est déterminé par la différence entre le fonds de roulement (FR) et le besoin en fonds de roulement (BFR). Dans le cas de la FFR, les ressources dégagées par

¹²⁹ À la clôture de l'exercice au 30 juin 2023, une charge à payer relative à l'assurance était enregistrée pour un montant de 5 M€, ainsi qu'une dette liée à l'acquisition de billets pour les matchs de préparation à la coupe du monde s'élevant à 4 M€. Ces dettes ont été apurées en 2024.

le fonds de roulement positif s'ajoutent à celles résultant du besoin en fonds de roulement négatif.

Au 30 juin 2024, la situation se présente comme suit :

Graphique n° 4 : Analyse de la formation du solde de trésorerie au 30 juin 2024



Source : Cour des comptes à partir de la comptabilité de la FFR

Au cours de la période considérée, le solde de trésorerie se maintient en moyenne à 26 M€ (hors période Covid), représentant 79 jours de charges d'exploitation. Ce ratio a diminué au cours des deux derniers exercices pour atteindre 61 jours au 30 juin 2024. Bien que ce niveau reste acceptable à court terme, le dénouement des litiges à venir fait peser un risque significatif sur la solvabilité de la fédération à un horizon de trois ans, où des décaissements significatifs sont susceptibles d'intervenir. Par ailleurs, la fédération doit anticiper les besoins de trésorerie nécessaires au financement des investissements prévus.

Pour faire face à une situation financière dégradée et garantir le financement des projets en cours, la gouvernance de la fédération a élaboré un plan de redressement quinquennal. Ces données sont essentielles pour solliciter l'octroi d'un prêt nécessaire au financement du projet Montbrand. Elles permettent également de fournir des réponses étayées dans le cadre des échanges en cours avec les autorités de tutelle de la fédération et du ministère des finances. Dans ce contexte, le comité interministériel de restructuration industrielle (Ciri) a été saisi et a requis que la fédération fasse réaliser par un tiers indépendant un diagnostic prospectif de sa situation financière sur cinq ans.

6.2.2 L'examen du plan à moyen terme de la fédération

Une analyse prospective des résultats a été élaborée par la fédération, fondée sur ses comptes de l'exercice 2023/2024 ainsi que sur la situation provisoire projetée au 30 juin 2025. Des comptes prévisionnels ont été établis selon deux hypothèses qualifiées respectivement de moyenne et de basse.

La trajectoire financière est présentée en s'appuyant sur la structure de la nouvelle architecture analytique. Dans le scénario « Bas », la FFR affiche toujours un déficit d'exploitation en 2029. En revanche, dans le scénario « Moyen », son résultat d'exploitation retrouve un équilibre à partir de 2027.

Les résultats de l'**activité Business** progressent globalement de 13 % dans le scénario moyen, contre 3 % dans le scénario bas. Différentes hypothèses ont été retenues :

- les revenus des Six Nations ont été évalués à partir des prévisions fournies par la *société New six nations*. La FFR a utilisé le pourcentage de répartition actuel dans ses calculs (16,5 %) et a supposé, dans les deux scénarios, une deuxième place au classement final du tournoi. Les revenus présentés dans la trajectoire n'ont pas pris en compte l'incidence de la nouvelle répartition des revenus¹³⁰ du tournoi susceptible d'apporter autour de 6 M€ supplémentaires par saison ;
- les revenus de partenariat intègrent la revalorisation des recettes perçues du partenaire maillot à partir de 2027 (soit 12 M€ en hypothèse haute, contre 10 M€ en hypothèse basse) ;
- concernant les revenus des matchs, l'hypothèse moyenne prend en compte un tarif de billet plus élevé, un taux de remplissage plus important, et évalue les charges liées à l'organisation à partir du nouveau modèle de facturation prévu dans le contrat signé avec GL Events ;
- l'évaluation des revenus de la FFR retient une progression annuelle moyenne du nombre de licenciés de 5 % dans l'hypothèse moyenne (contre 2 % dans le scénario bas). La fédération n'a pas prévu de faire évoluer la grille tarifaire des licences¹³¹. En ce qui concerne la contribution de la LNR, l'hypothèse plus favorable s'appuie sur une augmentation de 1 M€ pour financer les CTC (les négociations sont en cours) ;
- sur le plan commercial, la trajectoire tient compte de l'estimation des résultats générés par l'exploitation du site de Montbrand.

Les résultats projetés de l'activité **Financement** sont très similaires dans les deux scénarios et se maintiennent tout au long de la période. La FFR a choisi de ne pas modifier ce poste pour maintenir son soutien aux territoires et aux clubs.

Les financements alloués aux **équipes de France** diminuent dans le scénario moyen et restent globalement stables dans le scénario bas. Les deux scénarios intègrent le nouveau modèle de rémunération des joueurs, qui entraîne une réduction de leurs rémunérations à partir de 2025/2026. Aucun des deux scénarios ne prend en compte le potentiel changement de l'équipe d'encadrement en 2027/2028. La FFR prévoit de réduire les moyens accordés au rugby à 7 dans le scénario moyen et de les maintenir dans le scénario bas.

Pour toutes les **autres activités**, ainsi que pour les résultats financiers et exceptionnels, peu de différences sont observées entre les deux scénarios.

¹³⁰ Dans un communiqué du 5 juillet 2025 à l'AFP, la FFR indique avoir obtenue une meilleure répartition de la part allouée, qui va passer de 16 % à 17,85 % à partir du 1^{er} juillet 2025, et à 19 % à partir du 1^{er} juillet 2026.

¹³¹ Comme signalé plus haut, au début de son premier mandat, le président Laporte a fait adopter une baisse de moitié de la part fédérale de la licence, qui passait ainsi de 20 à 10 €. Depuis, ce tarif est demeuré inchangé malgré l'inflation et malgré les difficultés financières rencontrées par la fédération. Un retour à un tarif de 20 € assurerait des revenus supplémentaires annuels de l'ordre de 3,5 M€ pour la FFR.

Les résultats de cette analyse prospective ont été utilisés pour construire le plan de trésorerie quinquennal, hors trésorerie réservée du fonds d'assurance.

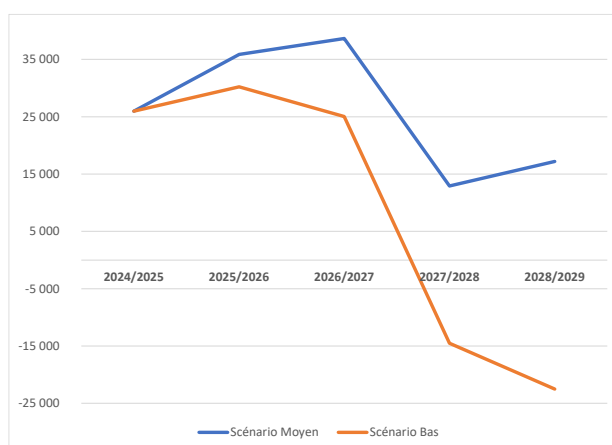
La capacité d'autofinancement est évaluée chaque exercice sur la base des résultats projetés dans les deux scénarios.

Les autres mouvements de trésorerie représentés dans cette analyse concernent :

- les décaissements prévus envers le GIE Hospitalité 2023, avec une hypothèse commune aux deux scénarios (un décaissement de 27,6 M€ en 2027/2028) ;
- les décaissements liés aux investissements restant à réaliser dans le cadre du projet Montbrand, et du projet FFR 3.0 (les hypothèses étant identiques pour les deux scénarios) ;
- les investissements relatifs au CNR, avec des montants plus importants engagés dans le scénario bas ;
- les mouvements de trésorerie liés à l'emprunt souscrit (avec des incidences identiques dans les deux scénarios).

Les deux scénarios aboutissent à des résultats très divergents concernant la situation de trésorerie en fin d'exercice.

Graphique n° 5 : Prévisions du solde de trésorerie (2025 à 2024)



Source : Cour des comptes à partir du diagnostic financier prospectif 2025/2029

Le solde de trésorerie varie en fonction de deux éléments majeurs :

- d'une part, le résultat de la FFR : celui-ci devient bénéficiaire dès l'exercice 2025/2026 dans les deux scénarios, puis affiche de nouveau des pertes dans le seul scénario bas ;
- d'autre part, l'incidence sur la trésorerie de la perte du GIE Hospitalité provisionnée dans les comptes de la FFR à hauteur de sa participation, soit un montant de -27,7 M€ sur le seul exercice 2027/2028.

Le scénario bas ne permet pas à la fédération de retrouver un résultat d'exploitation bénéficiaire. Le versement de CVC lui permet d'afficher un résultat excédentaire en 2025/2026, mais la situation se dégrade à nouveau par la suite, entraînant un solde de trésorerie très négatif en 2027/2028, qui continue de décroître au cours des exercices suivants.

En revanche, le scénario moyen permet à la fédération de rééquilibrer ses comptes. L'augmentation des revenus permet de dégager suffisamment de liquidités pour absorber à la fois l'arrêt des versements de CVC, qui soutenaient les résultats, et l'incidence sur la trésorerie induite par la liquidation du GIE Hospitalités. Le solde de trésorerie progresse à nouveau, soutenu par un résultat d'exploitation redevenu structurellement bénéficiaire.

L'analyse du modèle de construction de la trajectoire conduit à plusieurs observations :

- cet exercice de grande qualité montre l'implication et le sérieux de la fédération pour redresser durablement ses comptes tout en continuant à exercer l'ensemble de ses missions ;
- plusieurs avancées très significatives ont déjà été réalisées récemment ou pourraient l'être prochainement, renforçant la crédibilité de ce plan de redressement : négociations sur les primes des joueurs, renégociation du partage des revenus du Tournoi des Six Nations, négociation pour l'utilisation du Stade de France, recherche de sponsors.
- les hypothèses retenues pour évaluer les recettes présupposent que l'attractivité du rugby et les résultats des équipes de France ne déclinent pas. De ces éléments dépendent le taux de remplissage des stades, les prix des billets pratiqués, la valeur des droits télévisuels, l'évolution du nombre de licenciés (plutôt optimiste), ainsi que le montant des dotations de certains partenaires ;
- il a été choisi de ne pas modifier les moyens alloués au rugby dans les territoires. Il est prévu de maintenir les enveloppes de financement pour les ligues et les clubs et de ne pas augmenter le tarif des licences ;
- concernant le financement des équipes de France, la réduction observée cible davantage le rugby à sept, moins rentable, et préserve le rugby à XV, qui assure la majeure partie des revenus ;
- les moyens accordés aux services supports ne sont pas réduits en valeur. Leur légère progression (+ 3 %), comparée à celle de l'activité Business (+ 13 %), implique que des mesures d'efficience devront être identifiées ;
- la fédération dispose d'une avance en compte courant de 2 M€ vis-à-vis du GIE hospitalités, avance qui devrait réduire d'autant le montant à régler lors de la liquidation de ce dernier. Par ailleurs, il est fortement probable qu'en cas de décision défavorable concernant le litige de TVA, une possibilité d'étalement du règlement soit proposée à la fédération.

Pour assurer la réussite de la mise en œuvre de la trajectoire financière, la fédération devra effectuer un suivi ciblé et continu tout au long de la période afin de s'assurer que les hypothèses établies se concrétisent et, si les objectifs fixés n'étaient pas atteints, il s'avérerait nécessaire de renoncer à certains choix structurants ayant guidé la définition de la trajectoire, tels que le maintien des tarifs des licences ou le niveau des financements alloués aux territoires.

6.3 Un fonds d'assurance et un mécanisme d'auto-assurance qui doivent être sécurisés juridiquement et comptablement

6.3.1 La couverture du risque « dommage corporel accidentel » par la GMF puis par HDI

La FFR était couverte pour le « risque dommage corporel accidentel » par la GMF jusqu'en 2024, assureur historique et partenaire de la fédération, puis auprès de la société HDI pour la période 2024-2028, société allemande spécialisée dans le risque d'entreprise. La prime annuelle appelée par la GMF auprès de la FFR était fonction du nombre de blessés graves (déficit fonctionnel permanent supérieur à 60 %) constaté après consolidation¹³² : 11 M€ pour 0 blessés graves, 4,6 M€ de prime complémentaire pour 1 blessé grave, 9,6 M€ pour 2 blessés graves, 12 M€ pour 3 blessés graves et au-delà. L'indemnisation versée aux joueurs prend la forme d'un capital et non pas d'une rente.

Pour la période 2024-2028, l'avis de mise en concurrence public a été publié le 15 janvier 2024 pour l'assurance obligatoire responsabilité civile (RC), la couverture individuelle accident corporel ainsi que l'assistance. La procédure a été déclarée infructueuse et la FFR est entrée en négociation sur les bases de la proposition de courtage formulée par Marsh, son courtier et conseil risques. Un programme d'assurance collectif complet pour les clubs et les licenciés a été construit auprès de trois assureurs : HDI (risque accident corporel), AXA (responsabilité civile) et Mutuaide (assistance).

6.3.2 Un fonds d'assurance sans personnalité morale

Il avait été décidé lors de l'AG du 13 décembre 2003 de virer sur un compte spécial au bilan la somme de 1,8 M€ correspondant à la différence entre le montant des primes d'assurances collectées auprès des clubs, appelées sur la base de deux accidents graves, et le montant effectivement versé à la GMF. Ainsi, une réserve financière a été constituée et a reçu le nom de « fonds d'assurance ». Placée sur un livret A, sans séparation étanche du reste de la trésorerie de la fédération, elle reçoit tous les ans la différence entre les cotisations des clubs et la prime versée ensuite à la GMF (cf. Annexe n° 13).

Il apparaît que ce fonds, alimenté depuis près de 25 ans par les cotisations d'assurance des licenciés et dont le montant était de 48,2 M€ au 30 juin 2024, ne dispose pas de personnalité morale et ne répond à aucune règle écrite de constitution, d'abondement ou de retrait des fonds. Comptablement, il représente une dette. Plusieurs prélèvements opérés sur cette réserve ont permis de financer des actions sans lien avec la couverture du risque corporel. Son niveau optimal répond également à une pratique empirique. Interrogée, la FFR a répondu que « *le commissaire aux comptes veillait à ce que ce compte représente l'équivalent de deux années de primes* ».

¹³² La consolidation médicale correspond à la date à laquelle l'état de la victime est stabilisé et signifie qu'il reste des séquelles. Cette date est fixée par le médecin expert d'assurance.

Dans un contexte de situation financière tendue, il n'est pas exclu que la FFR doive puiser dans ce « fonds d'assurance » pour payer ses créanciers. Il convient donc d'isoler cette trésorerie et de créer un fonds doté d'une personnalité juridique sécurisant cette réserve financière. Cette trésorerie doit être sanctuarisée sur un compte bancaire spécifique. Il s'agit d'un sujet d'autant plus important que la FFR a souscrit un contrat d'assurance financé en partie avec ce « fonds d'assurance ». Il importe de définir un cadrage rigoureux de ce « fonds » en précisant les règles d'utilisation, les règles d'abondement et de fixer un niveau optimal.

Sensibilisée sur ce sujet, la FFR a annoncé lors de l'instruction commencer à réfléchir à une solution juridique pour sécuriser et isoler ce fonds du reste de la trésorerie de la fédération, et faire appel à un cabinet pour l'assister dans ce projet au travers différents schémas envisageables.

Recommandation n° 5. (FFR) : Créer une structure spécifique pour le « fonds d'assurance », juridiquement indépendante, permettant de l'isoler de la trésorerie courante, et formaliser les règles de fonctionnement et d'utilisation de ce fonds.

6.3.3 Un mécanisme « d'auto-assurance » du risque « dommage corporel accidentel », assorti d'une économie fiscale

Selon la fédération, en raison de l'augmentation du coût de l'assurance pour risque accident corporel, et sur les conseils de son courtier, la FFR a choisi, pour son nouveau contrat de couverture du risque accident corporel, de recourir à l'« auto-assurance partielle » grâce à la présence de ce « fonds d'assurance ».¹³³ Ainsi, le financement du contrat conclu avec l'assureur HDI pour la période 2024-2028 repose sur un double mécanisme : le paiement de la prime d'assurance à hauteur de 10,482 M€, et le versement à HDI d'une somme de 11 M€ prélevée sur ses fonds propres pour la partie « auto-assurance », soit un total de 21,482 M€.

Il est à noter tout d'abord que cette notion d'« auto-assurance » n'est pas un concept juridique défini et encadré. Dans le cas présent, ce mécanisme d'« auto-assurance » se traduit par le versement d'un montant de 11 M€ auprès de l'assureur HDI qui servira à l'indemnisation des joueurs accidentés. Ce versement prend le nom de « conservation » dans les documents contractuels signés par les parties¹³⁴, définie comme *la « charge sinistre » relative à une saison que le souscripteur a souhaité conserver à sa charge*¹³⁵. Les accidents subis par les joueurs sont indemnisés dans un premier temps à partir de la conservation. HDI est assureur de la part des sinistres qui excèdent la conservation mais est gestionnaire de l'ensemble des sinistres, qu'il s'agisse des « sinistres conservés » ou des « sinistres assurés ». Ainsi, le sportif accidenté n'a qu'un seul interlocuteur, l'assureur.

¹³³ Il a été précisé dans le cadre de l'instruction que « la FFR s'est donné les moyens d'explorer l'auto-assurance, qui est un modèle extrêmement courant dans les grands programmes d'assurance, y compris dans le sport. (...) La FFR a trouvé une solution moderne avec succès (...) un moyen puissant pour s'extraire des lois du marché afin d'offrir toujours aux licenciés lorsque le marché se dégrade, en l'espèce en limitant l'inflation généralisée sur le marché de l'assurance sportive ».

¹³⁴ Deux documents contractuels indissociables l'un de l'autre ont été établis : le contrat « Assurance de dommages corporels accidentels » et la « Convention de gestion des conservations annuelles de sinistres ».

¹³⁵ En p.7 du contrat d'assurance « dommages corporels accidentels ».

La FFR agirait selon certaines caractéristiques propres à un « assureur » pour les risques impliquant des sinistres dans la limite de la conservation. Les « sinistres conservés » sont présentés comme des sinistres certains, et non aléatoires¹³⁶, compte tenu de la connaissance acquise par la FFR avec le temps de sa sinistralité. Cette notion de sinistre « non aléatoire » semble en réalité destinée à justifier la régularité du dispositif de conservation, alors que la FFR ne dispose pas d'un agrément d'assurance. En effet, un accident a par nature un caractère imprévisible. Alors que la jurisprudence rappelle que l'aléa constitue l'essence même des contrats d'assurance¹³⁷, la notion de sinistre « non aléatoire » n'aurait pas sa place dans le contrat signé avec HDI¹³⁸.

Il apparaît que la FFR assume seule la responsabilité assurantielle de la partie « conservation » du dispositif, HDI ne jouant qu'un rôle de délégataire pour la gestion administrative des « sinistres conservés ». Tel un assureur, la FFR s'est engagée à payer des indemnités et des remboursements de frais en exécution des garanties inscrites au contrat d'assurance, à partir de la conservation, en couverture d'un risque. Ce contrat d'assurance pourrait donc présenter une non-conformité au code des assurances.

La FFR retire un avantage financier de ce montage particulier en raison de la diminution de l'assiette soumise à fiscalité. Dès lors que la conservation n'est pas considérée comme de l'assurance, la taxe sur les conventions d'assurance ne s'applique pas. Cet avantage est évalué à 1 M€¹³⁹. Si ce schéma est courant pour l'assurance automobile, il semble plus novateur pour une fédération sportive et sa régularité doit être vérifiée.

Après avoir sollicité les conseils juridiques de son courtier en assurance, la FFR a reconnu des maladresses rédactionnelles de son contrat d'assurance. Il conviendra donc de repréciser les termes exacts de ce contrat d'assurance afin de lever toute ambiguïté qui pourrait être source de risques juridiques et fiscaux.

6.3.4 Un contentieux avec la GMF en cours de discussion

Plusieurs accidents ayant eu lieu dans le passé (dont un en 2015) font l'objet de discussions voire de contentieux avec la GMF. Pour la GMF, qui s'est tournée très tardivement vers la FFR pour le paiement de primes complémentaires, le total s'élève à 34 M€, correspondant à 8 sinistres graves potentiels, auxquels se rajoutent 8 M€ au titre de la clause de partage de sort prévue dans le contrat. Ainsi qu'il est expliqué en Annexe n° 13, le fonctionnement du contrat avec la GMF était le suivant : aux primes annuelles de base versées par la FFR pour la couverture de « la petite sinistralité », se rajoutaient des primes complémentaires pour chaque sinistre grave constaté.

La FFR est actuellement en discussion avec la GMF, la prescription en matière d'assurance étant de deux années. Selon la FFR, ce risque étant couvert par le « fonds d'assurance », aucune provision comptable n'est nécessaire.

¹³⁶ Article 2 de la convention de gestion des conservations annuelles de sinistre.

¹³⁷ Cass. 1^{ère} Civ 11 oct 1994 [n°93-11-295](#)

¹³⁸ L'aléa est la cause de l'obligation de chacune des parties et son défaut au moment de la conclusion du contrat est sanctionné par la nullité relative (Cass. 1^{ère}, 9 novembre 1999 [n°97-16306](#)).

¹³⁹ Avec une taxe sur les conventions d'assurance de 9 %.

Toutefois, vu les montants en cause, le risque financier est majeur pour le « fonds d'assurance » dont on rappelle que le solde comptable au 30 juin 2024 était de 48,2 M€ et qu'il sert de support au nouveau dispositif « d'auto-assurance », et plus généralement pour l'équilibre financier de la fédération.

6.3.5 Un dispositif assurantiel non conforme à la décision du Conseil d'État

Le Conseil d'État dans sa décision du 27 juin 2024¹⁴⁰ a jugé que la FFR faisait preuve d'excès de pouvoir en imposant une assurance collective obligatoire à tous ses licenciés pour la couverture du risque d'accident corporel, alors que le code du sport ne prévoit cette obligation d'assurance que pour les sportifs de haut-niveau (art L321-4-1 du code du sport). Le Conseil d'État suit en cela une position constante, suite à deux précédents concernant la fédération française de golf et la fédération française d'athlétisme. Les ventes liées sont interdites, l'article L121-11 du code de la consommation visant même explicitement les contrats d'assurance accessoires à un bien ou à un service vendu¹⁴¹.

Prenant la suite du contrat souscrit auprès de la GMF, le nouveau contrat souscrit auprès de l'assureur HDI est à nouveau un contrat d'assurance collective obligatoire. Il est écrit dans le préambule à ce contrat que « (...) la FFR a pris la décision de couvrir de manière automatique tous ses licenciés contre les dommages corporels accidentels dont ils pourraient être les victimes au cours de la pratique du jeu du Rugby. Par conséquent toute demande de licence non accompagnée du consentement du demandeur sera rejetée par la FFR ».

Afin de se mettre en conformité avec la décision du Conseil d'État, la FFR a annoncé dans le cadre de l'instruction que le dispositif d'assurance va évoluer vers un système d'« assurance pour compte », sans modification des garanties. Cependant, le passage d'un schéma d'assurance de groupe à une assurance pour compte contrevient aux dispositions légales.

L'article L112-1¹⁴² du code des assurances définit « l'assurance pour compte » de la façon suivante : « L'assurance peut être contractée en vertu d'un mandat général ou spécial ou même sans mandat, pour le compte d'une personne déterminée. Dans ce dernier cas, l'assurance profite à la personne pour le compte de laquelle elle a été conclue ». Le contrat d'« assurance pour compte » est un contrat d'assurance individuel et non un contrat d'assurance collective. Or la seule possibilité d'assurance pour les fédérations sportives est le contrat d'assurance collective (art L321-5 du code du sport). Par ailleurs, les contrats d'assurance pour compte ne sont pas adaptés à la couverture du risque de dommage corporel. On les trouve plutôt

¹⁴⁰ [Conseil d'État, 2ème - 7ème chambres réunies, 27 juin 2024, 489391](#)

¹⁴¹ « Il est interdit le fait de subordonner la vente d'un bien ou la fourniture d'un service à la conclusion d'un contrat d'assurance accessoire au bien ou au service vendu ».

¹⁴² Article L112-1 du code des assurances : « L'assurance peut être contractée en vertu d'un mandat général ou spécial ou même sans mandat, pour le compte d'une personne déterminée. Dans ce dernier cas, l'assurance profite à la personne pour le compte de laquelle elle a été conclue, alors même que la ratification n'aurait lieu qu'après le sinistre. L'assurance peut aussi être contractée pour le compte de qui il appartiendra. La clause vaut, tant comme assurance au profit du souscripteur du contrat que comme stipulation pour autrui au profit du bénéficiaire connu ou éventuel de ladite clause. Le souscripteur d'une assurance contractée pour le compte de qui il appartiendra est seul tenu au paiement de la prime envers l'assureur ; les exceptions que l'assureur pourrait lui opposer sont également opposables au bénéficiaire du contrat, quel qu'il soit ».

dans le domaine des transports. Ces dispositions sont confirmées par le code des assurances qui définit dans son article L141-1 le format de contrat type pour la couverture du risque d'atteinte à l'intégrité physique. Il s'agit de contrats d'assurance collective. Enfin, un contrat d'assurance ne peut jamais constituer un « service gratuit » dès lors qu'il se caractérise obligatoirement par une prime.

Pour ces différentes raisons, et compte tenu de la gravité des accidents lors des entraînements et des matchs, qui touche également les joueurs amateurs, la FFR a la possibilité de souscrire un contrat d'assurance collective pour l'ensemble de ses licenciés avec un niveau de garanties élevé, mais celui-ci ne devra pas être obligatoire. La seule obligation, pour les fédérations sportives, est une obligation d'information sur l'intérêt de souscrire un contrat pour risque corporel (art L321-4 du code du sport).

Suite à la décision du Conseil d'État du 27 juin 2024, il est demandé à la FFR de se mettre en conformité avec le code du sport et le code des assurances en matière d'assurance des personnes, et de mettre à jour son règlement.

6.3.6 La nécessité d'une réflexion collective sur la question des assurances des fédérations sportives

Certaines des difficultés juridiques présentées ci-dessus pour la Fédération française de rugby, en particulier la mise en œuvre de la décision du Conseil d'État de 2024, sont communes à la plupart des fédérations sportives.

Par ailleurs, de nombreuses fédérations sont confrontées à une hausse importante des primes d'assurance qu'elles doivent verser, moins en raison d'une augmentation forte de leur sinistralité qu'en raison d'un coût croissant de l'indemnisation des accidents¹⁴³.

En conséquence, il avait été envisagé que la direction des sports et le CNOSF (Comité national olympique et sportif français) animent une réflexion collective sur le sujet. Ceci n'a pas encore été fait et ne semble pas apparaître dans les prochains programmes de travail. Un tel exercice serait cependant utile pour aider les fédérations souvent désarmées dans ce domaine et dont les pratiques s'écartent parfois des règles juridiques et prudentielles qu'elles ne connaissent pas toujours.

¹⁴³ C'est le cas en particulier de la Fédération française de cyclisme (voir observations définitives de la Cour des comptes sur cette fédération, publiées le 21 février 2025).

6.4 Les fonctions supports et la gestion des risques

6.4.1 Les fonctions support

L'organigramme de la fonction financière a été revu fin 2024. Cette direction, rattachée au pôle régalien, est désormais composée de trois départements : la comptabilité, le budget et le contrôle de gestion, les achats et les réservations.

La fonction achat

La mise en place d'une fonction achats et des procédures appropriées constituait un objectif de longue date, comme en témoignent le rapport de l'AFA au titre de la période 2019-2021, et plus récemment du rapport IGF-IGESR de 2023.

L'AFA avait relevé dans son rapport l'absence de documents encadrant la procédure des achats, mais relevé que la fédération s'était engagée, dès 2019, dans la constitution d'une cellule achat dédiée, positionnée au sein de la direction financière.

En réponse aux observations qu'elle avait formulées, le comité directeur de la FFR avait validé en juin 2021 une notice d'engagement juridique visant à encadrer les procédures achats de la FFR. Ce document établissait notamment la liste des agents habilités à effectuer des achats, les modalités de mise en concurrence, l'obligation de contractualisation écrite, ainsi que les bonnes pratiques en matière de planification et de gestion budgétaire.

En mars 2023, des investigations complémentaires conduites par l'IGF et l'IGESR ont révélé à leur tour la persistance de dysfonctionnements dans le processus, qui se manifestaient principalement à trois niveaux : la faiblesse des mécanismes de mise en concurrence, l'absence d'anticipation suffisante des besoins, et l'imprécision dans la définition des spécifications.

Cinq ans après les premières intentions de la FFR de mettre en place une cellule achat spécialisée, force est de constater que des étapes importantes restent à accomplir pour atteindre pleinement cet objectif. L'évolution récente de l'organigramme de la fonction financière et la création en son sein d'un département achats constituent un premier palier. Elle doit se poursuivre avec la désignation de référents achats au sein de chaque direction. Par ailleurs, la réalisation d'une cartographie visant à identifier et définir des familles d'achats est en cours. À l'issue de ce travail, une table de référence devra être administrée et paramétrée dans les outils informatiques, pour faciliter l'estimation des besoins et assurer un suivi efficace de l'exécution des achats.

À ce stade, la FFR a fait le choix de respecter les grands principes de la commande publique, même si seulement deux des trois principes sont énumérés succinctement¹⁴⁴. La FFR utilisait jusqu'à présent BOAMP.fr, mais le changement de format de ce site a contraint à l'abandonner. Il serait souhaitable de préciser, dans la procédure, les canaux de publicité

¹⁴⁴ La procédure mentionne les notions de « transparence, égalité de traitement ». Il conviendrait de noter « la transparence des procédures, l'égalité de traitement des candidats et la liberté d'accès à la commande publique ».

utilisés : le site de la FFR et marcheonline.com, ainsi que les délais de consultation et de remise des offres.

La revue d'un échantillon de dépenses¹⁴⁵ n'a pas permis de vérifier la mise en œuvre de la procédure d'engagement de la dépense, ni de pouvoir l'apprécier. En effet, les dossiers ne sont pas suffisamment documentés, et la fédération n'a pas été en mesure de retrouver l'historique de la procédure. Certains achats ont été entièrement pilotés par le service métier, tel que la direction du marketing, d'autres ont été décidés au plus haut niveau, sans mise en concurrence, sans participation du service financier ou du service juridique de la fédération. Il en est ainsi du marché avec le cabinet Clifford Chance, le cabinet d'avocats d'affaires avec lequel la FFR a contracté au moment du montage de l'opération CVC. Cette opération a été suivie par la direction générale sans association du directeur financier ou du directeur des affaires juridiques qui n'ont pas été en mesure d'expliquer comment ce cabinet a été sélectionné. Autre exemple, les contrats de la FFR conclus pour l'installation du Club XV pendant la Coupe du monde de rugby en 2023 n'ont semble-t-il pas fait l'objet de mise en concurrence. Pour sa prestation de représentations, une personnalité du rugby a perçu une somme de 19 000 €. Seule une facture a été produite, sans mention de la nature et la durée de la prestation. Aucun devis ou bon de commande n'a pu être communiqué.

Une extraction a été faite des dépenses par cartes affaires entre 2023 et mars 2025 à partir de la comptabilité. Il s'agit majoritairement de tickets de cartes bleu de carburant, de tickets de péage, de notes de restaurants ou de factures d'achats d'alimentation. Aucune indication n'apparaît (mission, trajet, nom des personnes invitées à déjeuner). La FFR a depuis réduit le nombre d'utilisateurs des cartes affaires dans un souci de maîtrise de ces dépenses. Plus aucun élu ne dispose d'une carte affaire. Il n'existe qu'une seule exception pour les salariés accompagnant les équipes de France. Il conviendrait de formaliser un process d'autorisation pour ces multiples dépenses (ordres de mission).

La fonction financière

Dans une dynamique de professionnalisation et de modernisation de la fonction financière, la fédération a renforcé le rôle du contrôle de gestion dans la gestion administrative.

À titre d'exemple, le contrôleur de gestion a développé des outils spécifiques permettant de simuler et d'optimiser les recettes des matchs, dans le cadre de la modélisation des offres commerciales pour la billetterie. Il joue également un rôle clé dans l'évaluation des résultats financiers estimés du projet Montbrand. En matière d'achat, il assure un suivi budgétaire hebdomadaire très précis qui distingue d'une part les dépenses prévisionnelles validées en assemblée générale (et dès lors automatiquement autorisées) et, d'autre part, des autres dépenses non « budgétées » qui requièrent une habilitation spécifique.

En parallèle, la mise en place du nouveau référentiel analytique a contribué à l'amélioration de l'information financière (cf. 6.1.1). Ce référentiel structure désormais toutes les présentations financières soumises à la gouvernance.

¹⁴⁵ Échantillon des marchés examiné par la Cour : Edenpark (fournisseur de vêtements de ville sur toute la période sous contrôle) ; Gilbert (ballons) ; Le coq sportif ; Adidas ; Clifford chance ; Infront France (marketing sportif) ; Exploitation Palais de la mutualité et EURL Szarzewski Dimitri (organisation du Club XV, espace hospitalité VIP créé par la fédération pendant la coupe du monde) ; G1 events service.

6.4.2 Les systèmes d'information

Le système d'information de la fédération se compose de deux ensembles principaux : d'une part, les applications de gestion, utilisées par les services support pour la gestion interne, et d'autre part les applications métier, accessibles à un public plus large d'utilisateurs pour gérer les autres aspects de la vie de la fédération.

Les applications de gestion

Le progiciel de gestion intégrée Sage X3, mis en service en juillet 2019, constitue une avancée majeure dans la modernisation de la fonction financière de la fédération. En plus de la gestion comptable, cet outil prend en charge la fonction achat, avec une dématérialisation complète du processus, depuis la saisie des commandes jusqu'à l'enregistrement des écritures comptables.

Ce système permet également de réaliser des contrôles automatiques essentiels, tel que l'application des délégations de signatures et des seuils d'achats. En effet, chaque intervenant dans le processus dispose de droits spécifiques, paramétrés dans le système en fonction de son rôle et des responsabilités qui lui sont attribuées.

Le progiciel Sage X3 centralise par ailleurs les écritures en provenance d'autres outils avec lesquels il est interfacé :

- l'application Talencia, concernant la gestion de la paie ;
- l'application Jenji, pour les frais de déplacement. La mise en place de cette dernière a permis de centraliser les flux dans un outil unique et de vérifier la conformité des frais grâce à chaîne de contrôle mise en place dans l'outil, conformément au règlement financier de la FFR ;
- l'application Agora, qui assure la gestion et la facturation des prestations hôtelières du CNR ;
- l'application Agate, qui gère la facturation des formations.

Ces outils assurent une couverture fonctionnelle étendue, mais ne prennent pas en compte deux besoins qui revêtent une importance croissante dans la gestion de la fédération : la gestion des stocks et la gestion de la trésorerie.

En ce qui concerne la gestion des stocks, et des inventaires qui en constituent le corollaire, la fédération a fait le choix (validé par son commissaire aux comptes) de ne pas inscrire de valeur à son bilan. Cette situation peut se justifier du fait que les stocks comptables ne représentent pas une valeur significative. En effet, les équipements fournis par les partenaires, qui pourraient constituer l'essentiel de la valeur des stocks, sont pour la plupart consommés sur le cycle saisonnier de l'exercice. Mais indépendamment de la comptabilisation, les bonnes pratiques en matière de gestion des biens consistent à pouvoir suivre quantitativement les entrées (les livraisons par les partenaires et les fournisseurs) et les sorties (l'attribution aux utilisateurs, aux équipes de France, aux clubs, ou encore parfois aux membres du personnel).

S'agissant de la gestion de la trésorerie, la FFR n'utilise pas d'outil spécifique. Pour établir ses rapports, elle procède à l'analyse des écritures comptables puis transfère la valeur des flux de trésorerie identifiés sur un tableur. Ces tableaux sont, le cas échéant, complétés

manuellement afin de présenter les flux prévisionnels. Compte tenu des besoins croissants de disposer d'une information constamment actualisée, la mise en place d'outils spécifiques de gestion s'avérerait particulièrement utile pour assurer un pilotage efficace de la trésorerie.

Recommandation n° 6. (FFR) : Mettre en place un outil de gestion des stocks, réaliser des inventaires physiques réguliers des biens concernés, et utiliser un outil de gestion de la trésorerie afin de disposer, en temps réel, d'une information utile à l'évaluation, au suivi et au pilotage des disponibilités.

Les applications métier

La principale application, Oval-e, permet aux clubs affiliés, ligues régionales et comités départementaux de gérer l'ensemble des démarches qui leur incombent dans le cadre de la vie de la fédération et de l'organisation des compétitions. Une refonte de cette application est actuellement en cours. La nouvelle application, baptisée « Mon Rugby », doit permettre une gestion plus fluide et digitalisée des processus du rugby fédéral, allant de la prise de licence à la gestion disciplinaire.

Un projet plus ambitieux de transformation du système d'information (FFR 3.0) a par ailleurs démarré. Il vise à progressivement mettre en place une gestion centralisée et unifiée de la donnée. Cette nouvelle plateforme a vocation à connecter les différents univers de l'écosystème fédéral, tels que le site compétition et l'espace « Mon club house »¹⁴⁶, et à accueillir un ensemble de nouveaux services, comme la feuille de match dématérialisée. L'ensemble des applications qui seront disponibles sur ce nouveau portail, ainsi que le calendrier de leur mise en production, sont présentés en Annexe n° 15.

Cette nouvelle architecture est très structurante pour le système d'information de la fédération, puisque l'ensemble des données (y compris celles du système d'information de gestion) seront centralisées sur cette plateforme, autorisant des possibilités de reporting très avancées. Elle offre également plusieurs avantages significatifs en matière de gestion informatique :

- elle simplifie et rationalise l'administration des données (stockage, qualification, traçabilité et mise à disposition) ;
- elle facilite le développement et l'usage de nouveaux services : grâce à une intégration directe des nouveaux modules sur la plateforme (et leur connexion à la base de données centrale), et une portabilité aisée de ces outils sur des terminaux mobiles.

6.4.3 Gestion des risques et contrôle interne

La fédération est confrontée à une diversité de risques, qu'il est possible de classer en deux grandes catégories : ceux inhérents à sa gestion (risques financiers, économiques, humains, juridiques, technologiques...), et ceux liés à son environnement (sécurité et santé des pratiquants, image du rugby et de la fédération, développement durable, comportements des

¹⁴⁶ Services centrés sur le rugby amateur.

joueurs et encadrants...). Des événements passés comme les difficultés rencontrées dans la gestion des projets du grand stade et de Montbrand, les contrôles fiscaux relatifs à la TVA collectée lors des coupes du monde de 2007 et 2023¹⁴⁷, ainsi que des incidents graves tels que l'accident dramatique survenu en Afrique du Sud et les comportements inappropriés de joueurs en Argentine ont montré que l'ensemble de ces risques ne fait pas l'objet d'un recensement formalisé et que la fédération tend à réagir plutôt qu'à anticiper ces questions.

Pour corriger cette situation, il apparaît nécessaire de mettre en place une fonction de maîtrise des risques. Celle-ci devra s'appuyer sur des processus structurés pour identifier, évaluer et gérer de manière proactive l'ensemble des risques auxquels la fédération est exposée.

Par ailleurs, la fédération ne s'est, à ce jour, pas dotée d'une fonction de contrôle interne structurée. Or, une telle fonction est susceptible de jouer un rôle déterminant dans la réduction des principaux risques auxquels elle est exposée.

Pour atteindre cet objectif, il convient de souligner qu'elle dispose d'un certain nombre d'éléments sur lesquels elle peut s'appuyer. En effet, les règles encadrant son fonctionnement sont, pour l'essentiel, consignées dans les règlements généraux. Bien que ces dernières ne soient pas toujours formalisées sous la forme de procédures opérationnelles, ce corpus documentaire constitue une base précieuse pour procéder à un recensement exhaustif des processus existants.

Par ailleurs, dans certains domaines, tels que celui des achats, des procédures formalisées existent et permettent de mettre en œuvre les processus dans le respect des dispositions réglementaires, notamment à travers le guide des autorisations d'engagement. De plus, les règles de délégation de signature et les plafonds correspondants sont intégrés dans les paramètres de l'outil de gestion SageX3, sécurisant ainsi la mise en œuvre du processus.

En outre, des matrices de séparation des fonctions et un calendrier des tâches ont été définis pour encadrer le processus d'arrêté des comptes.

Plus globalement, le fonctionnement de la fédération s'appuie aussi sur diverses instances de contrôle et dispositifs préventifs tels que le comité d'éthique et de déontologie, les chartes d'engagement, les procédures de signalement et les dispositifs d'alerte.

L'ensemble de ces éléments mérite d'être recensé, actualisé et complété pour constituer les premières briques d'une fonction de contrôle interne, dont l'objectif est de fournir aux instances de gouvernance une assurance raisonnable que les activités de la fédération sont réalisées en respectant ses valeurs, ses missions, ses règles de gouvernance, sa charte et ses procédures écrites en général.

Pour garantir l'efficacité de cette démarche, il est essentiel de l'articuler avec les projets informatiques actuellement en cours. En effet, la définition des spécifications fonctionnelles des nouveaux outils requiert une analyse approfondie des processus concernés, ainsi qu'une formalisation des procédures utilisateurs. La mutualisation de ces connaissances pourrait s'avérer bénéfique pour formaliser les processus, puis définir et mettre en place des contrôles pertinents.

Enfin, les réflexions relatives à la traçabilité des opérations, à la sécurisation et à la conservation des données dans le cadre des projets SI doivent être mises en perspective avec

¹⁴⁷ Même si la responsabilité en incombait formellement au GIP et au GIE.

les exigences relatives à la continuité du chemin de révision et à la disponibilité des éléments probants nécessaire au contrôle interne.

Recommandation n° 7. (FFR) : Mettre en œuvre une démarche de maîtrise des risques, en commençant par un exercice de cartographie périodiquement actualisé et présenté aux instances de gouvernance, puis en mettant en place une fonction de contrôle interne qui s'appuie sur le recensement exhaustif des procédures et des contrôles existants, et la définition d'une gouvernance appropriée.

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

L'examen des résultats financiers de la FFR sur la période 2018-2024 met en évidence des fluctuations significatives. Celles-ci sont causées par plusieurs facteurs majeurs : la crise sanitaire survenue entre 2020 et 2021, l'entrée au capital de CVC dans la société New six nations, les effets sur les comptes des pertes enregistrées par le GIE Hospitalités à l'occasion de la Coupe du Monde 2023, et un modèle économique générant un déficit structurel croissant (hors provisions), atteignant 12 M€ en 2023 et 2024.

La dégradation des résultats d'exploitation à partir de 2023 s'explique par des revenus insuffisants, notamment en raison de la baisse des revenus du Tournoi des Six Nations, et par une croissance importante des financements alloués à trois secteurs : les territoires et les compétitions, les équipes de France, et le fonctionnement des services administratifs.

La situation financière de la FFR et sa trésorerie sont d'autant plus menacées à court terme que les versements de CVC vont s'arrêter après 2026. De plus, des décaissements très significatifs sont attendus, notamment pour liquider en 2028 les pertes du GIE Hospitalités constatées au titre de la Coupe du Monde 2023.

Pour redresser sa situation financière, la FFR a établi un plan à moyen terme visant un retour à l'équilibre grâce à une augmentation des revenus et une stabilité des financements. Les hypothèses sur lesquelles repose ce plan sont réalistes et de premiers résultats concrets positifs ont déjà été obtenus. Toutefois, sa réussite dépend de plusieurs facteurs clés : le maintien de l'attractivité du rugby, ainsi que la mise en œuvre de mesures d'efficience et un suivi rigoureux des dépenses.

En matière d'assurance de ses licenciés, la FFR a souscrit pour la période 2024-2028 un contrat pour la couverture du risque d'accident corporel comportant un mécanisme dit « d'auto-assurance » partiel dont la régularité doit être vérifiée pour une fédération sportive. Par ailleurs, constituée depuis 25 ans à partir de l'excédent des assurances des licenciés versées à la FFR, sur les primes payées à l'assureur, la trésorerie appelée « Fonds d'assurance » constitue comptablement une dette vis-à-vis des licenciés et doit être sécurisée par la création d'un fonds disposant d'une personnalité morale distincte de celle de la fédération. Enfin, il est nécessaire pour la FFR de se mettre en conformité avec la réglementation émanant du code du sport et du code des assurances relative aux contrats d'assurance collectifs, à la suite d'une décision du Conseil d'État de juillet 2024.

En outre, la professionnalisation des pratiques de gestion au sein de la fédération se manifeste par une structuration accrue des fonctions supports. La fonction achat s'est dotée d'un guide des engagements juridiques et d'un référentiel en cours de construction. La fonction

financière a établi un nouveau référentiel analytique et mis en place un contrôleur de gestion qui participe activement à tous les projets présentant des enjeux financiers majeurs.

Les systèmes d'information se modernisent, permettant l'instauration de bonnes pratiques. Le système d'information de gestion intègre des outils performants comme Sage X3 pour la gestion financière et les achats, offrant des contrôles sécurisés. Cependant, des lacunes subsistent dans la gestion des stocks et des inventaires, actuellement dépourvus d'outil spécialisé, ainsi que dans le pilotage de la trésorerie, encore assuré par un simple tableur Excel. Le système d'information métier fait, quant à lui, l'objet d'un projet de refonte visant à simplifier la gestion des données, à faciliter le développement de nouveaux services en ligne et à permettre la reprise des anciennes applications métiers sur une plateforme unique.

Cependant, la maîtrise des risques reste un point de vigilance. La fédération est exposée à une grande diversité de risques, qu'ils soient liés à sa gestion ou spécifiques à son environnement. Ces risques, souvent non recensés ni formalisés, ne font pas l'objet d'une anticipation suffisante, comme en témoignent plusieurs exemples passés où des mesures ont été prises a posteriori. Il apparaît donc nécessaire de mettre en place une gestion des risques, en commençant par un exercice de cartographie.

En matière de contrôle interne, la fédération dispose de nombreux outils pertinents, tels que les règlements généraux, des documents procéduriers spécifiques, des grilles de tâches ou encore des outils informatiques automatisant certains processus. Ces outils mériteraient toutefois d'être recensés, adaptés et complétés pour constituer les briques d'une fonction de contrôle interne structurée.

ANNEXES

Annexe n° 1.	Liste des acronymes	105
Annexe n° 2.	Les relations entre World rugby et la FFR.....	106
Annexe n° 3.	Les flux financiers entre la FFR et la LNR	107
Annexe n° 4.	Le fonds de dotation	108
Annexe n° 5.	Les biens immobiliers de la Fédération française de rugby	109
Annexe n° 6.	La construction du « centre d’innovation des rugby » à Pantin – Stade Montbrand	110
Annexe n° 7.	Les relations financières avec l’ANS et la Direction des sports	118
Annexe n° 8.	La détection des jeunes joueurs et joueuses de rugby	125
Annexe n° 9.	Primes diverses.....	128
Annexe n° 10.	Masse salariale et charges d’exploitation.....	129
Annexe n° 11.	Évolution de la masse salariale	130
Annexe n° 12.	Analyse des principaux postes du bilan	131
Annexe n° 13.	Complément d’informations sur le « fonds d’assurance » et le contrat de couverture « risques corporels » souscrit avec la GMF	133
Annexe n° 14.	Tarif des licences 2024-2025 (extrait)	135
Annexe n° 15.	Le projet FFR 3.0	136

Annexe n° 1. Liste des acronymes

AFA :	Agence française anticorruption
ANS :	Agence national du sport
AURA :	Auvergne Rhône-Alpes
BF :	Bureau fédéral
BS :	Bureau stratégique
CEDFR :	Comité d'éthique et de déontologie du rugby français
CNOSF :	Comité national olympique et sportif français
CODP :	Convention d'occupation du domaine public
COP :	Comité d'orientation politique
CREPS :	Centre de ressources, d'expertise et de performance sportive
CTC :	Conseiller technique de club
CTD :	Conseiller technique départemental
CTL :	Conseiller technique de ligue
CTS :	Conseiller technique sportif
DS :	Direction des sports (du Ministère des sports)
DTL :	Directeur technique de ligue
DTN :	Direction technique nationale et directeur technique national
DRAJES :	Délégation régionale académique à la jeunesse, à l'engagement et aux sports
FFR :	Fédération française de rugby
FFSA :	Fédération française du sport adapté
FFSU :	Fédération française du sport universitaire
FSGT :	Fédération sportive et gymnique du travail
IGESR :	Inspection générale de l'éducation, du sport et de la recherche
IGF :	Inspection générale des finances
INEF :	Institut national de l'emploi et de la formation
INSEP :	Institut national du sport, de l'expertise et de la performance
INSPÉ :	Institut national supérieur du professorat et de l'éducation
IREF :	Institut régional de l'emploi et de la formation
LNR :	Ligue nationale de rugby
MOT :	Maison ovale territoriale
POS :	Plan d'orientation stratégique
QPV :	Quartier prioritaire de la ville
U18 :	Moins de 18 ans (Under 18)
UFOLEP :	Union française des œuvres laïques d'éducation physique
UNSS :	Union nationale du sport scolaire
VSS :	Violences sexistes et sexuelles

Annexe n° 2. Les relations entre World rugby et la FFR

La FFR est membre fondatrice de World Rugby, l'instance dirigeante mondiale du rugby, dont elle applique et fait appliquer les règles du jeu, les règlements, et les résolutions et directives¹⁴⁸. Elle est représentée à son conseil par trois membres. D'autres membres de la FFR participent à diverses commissions ou groupes de travail. Cette présence est importante et doit encore être accrue afin de mieux peser sur la gouvernance du rugby mondial (règles du jeu, arbitrage, transferts financiers...).

La FFR a reçu de World Rugby des subventions, pour différents programmes et compétitions. Ces financements correspondent principalement à des contributions pour le développement du rugby en France et à des aides spécifiques liées à l'organisation de compétitions majeures (Coupe du Monde U20, Rugby à 7, etc.).

Tableau n° 32 : Montants versés par World rugby à la FFR du 1^{er} janvier 2018 au 7 mars 2025

<i>Nature</i>	<i>Devise</i>	<i>Selon la devise</i>	<i>En euros</i>
<i>7s Hosting Fee</i>	GBP	2 206 000	2 562 186
<i>7s Participation Fees</i>	USD	170 000	144 884
<i>Development Grant</i>	GBP	300 000	348 439
<i>Grant for losses incurred</i>	EUR	500 000	500 000
<i>High Performance Grant</i>	GBP	2 442 252	2 836 584
<i>Match Official Grant</i>	GBP	224 350	260 574
<i>Olympic Grant</i>	USD	100 000	85 226
<i>RWC 2019 Grant</i>	GBP	300 000	348 439
<i>RWC Union Fund *</i>	GBP	18 500 000	21 487 056
<i>RWC2019 Participation Fee</i>	GBP	225 000	261 329
<i>RWC2021 Grant</i>	GBP	25 000	29 037
<i>RWC2023 Betting Revenues</i>	EUR	697 451	697 451
<i>RWC2023 Participation Fee</i>	GBP	241 303	280 264
<i>U20 Championships Grant</i>	EUR	1 411 718	1 411 718
Total			31 253 187

(*) cette ligne représente les subventions versées par l'IRB pour compenser, tous les quatre ans, l'absence de revenus liés à la tournée d'automne.

Source : FFR

¹⁴⁸ À noter que World Rugby tire la majorité de ses revenus de l'organisation des coupes du monde et que pour obtenir celle de 2023 le comité d'organisation « France 2023 » lui avait versé 170 M€. Il convient d'ajouter, d'une part, la vente à « France 2023 » de droits commerciaux de partenariats domestiques (35 M€) et, d'autre part, la vente au GIE « Rugby Hospitalités et Voyages » des droits commerciaux de prestations d'hospitalités et de voyages (81,3 M€).

Annexe n° 3. Les flux financiers entre la FFR et la LNR

Tableau n° 33 : Flux financiers entre la FFR et la LNR en euros

	18/19	19/20	20/21	21/22	22/23	23/24
Versement de la FFR à la LNR						
<i>Droits aux paris</i>	510 283	491 031	1 100 055	1 091 733	946 300	1 211 541
<i>Mise à disposition de joueurs</i>	-		249 900	294 200	318 100	735 252
<i>Convention LNR</i>	888 000		-	-	-	-
<i>Primes de résultat</i>		500 000	500 000	1 850 000	500 000	500 000
Total	1 398 283	991 031	1 849 955	3 235 933	1 764 400	2 446 793
Versement de la LNR à la FFR						
<i>Arbitre Top14/Pro D2</i>	1 910 403	1 344 515	1 712 743	1 940 764	1 826 136	2 099 013
<i>Convention LNR</i>	1 000 000	4 250 000	5 816 711	6 350 000	7 350 000	5 600 000
<i>Médecin de match</i>	33 812	88 745	139 568	154 250	146 750	137 848
<i>Protocole commotion</i>	-	-	-	20 855	20 855	20 855
<i>RIF Pro Amateur</i>	-	-	500 000	500 000	895 358	836 441
<i>Location du Stade de France finale TOP14</i>	1 117 000	-	1 141 039	1 156 297	1 179 423	
Total	4 061 215	5 683 260	9 310 061	10 122 166	11 418 522	8 694 157
Écart en faveur de la FFR	2 662 932	4 692 260	7 460 106	6 886 233	9 654 122	6 247 364

Source : FFR

Annexe n° 4. Le fonds de dotation

La fédération a créé un fonds de dotation en novembre 2023¹⁴⁹, dont les premiers comptes annuels sont établis au 30 juin 2025. Il s'inscrit dans la continuité du fonds de dotation « Rugby au cœur », qui portait un programme d'actions philanthropiques associé à la Coupe du monde de rugby 2023. Le fonds de la FFR soutient, notamment *via* du mécénat, des activités d'intérêt général ayant un fort impact sociétal, en s'appuyant sur les valeurs et la pratique du rugby. Ses activités s'organisent autour de cinq piliers : « éducation et insertion », « inclusion », « citoyenneté », « santé et bien-être et « transition écologique ».

Les recettes et dépenses du fonds de novembre 2023 au 30 juin 2025 sont respectivement de 385 417 euros et 201 482 euros, soit un résultat de 183 934 euros. Cela a porté l'actif initial du fonds (15 000 euros d'apport) à 198 933 euros en fin d'exercice.

En novembre 2024, a été organisée une soirée de gala. Le fonds a été mobilisé pour apporter des indemnités complémentaires à quatre personnes, qui ne pouvaient émarger au « fonds d'assurance » ni au fonds Albert Ferrasse¹⁵⁰.

À noter que la tenue et la production des comptes est actuellement assurée par le directeur des affaires financières de la FFR, ce qui ne permet pas d'assurer une séparation fonctionnelle entre la FFR et le fonds. Il est assisté pour ce faire d'une personne au sein de la direction, sans que cet apport ne soit valorisé dans les comptes du fonds. Cette situation, présentée comme provisoire par la fédération, devrait évoluer, sur la base de la montée en puissance des activités du fonds.

¹⁴⁹ Statuts signés le 3 novembre 2023, déclaration du fonds le 14 novembre 2023, publication au Journal officiel le 28 novembre 2023, ouverture d'un compte bancaire dédié en décembre 2023. Un projet de révision des statuts a été adopté lors du conseil d'administration du 25 juin 2025 ; il prévoit notamment d'ouvrir la gouvernance du fonds à des personnalités qualifiées extérieures.

¹⁵⁰ La fondation Albert Ferrasse est une fondation abritée sous l'égide de la Fondation de France. La dernière version de la convention a été signée le 19 avril 2022. La fondation a pour vocation de porter secours aux actifs du rugby de la fédération, handicapés physiques à la suite d'accident survenu au cours d'une manifestation officielle de la FFR. Les seuls flux entre les deux entités concernent d'éventuels besoins de trésorerie (815 000 € sur la saison 2017/2018 et 969 659 € sur la saison 2018/2019), les allocations de secours étant par ailleurs versées par la FFR elle-même. La FFR et la fondation travaillent à une clarification dans la répartition des rôles au regard des règles applicables aux fondations.

Annexe n° 5. Les biens immobiliers de la Fédération française de rugby

La Fédération française de rugby possède actuellement deux biens immobiliers : le Centre national de rugby de Marcoussis (CNR), dont elle est propriétaire exclusif et le siège de la ligue Ile-de-France de rugby, dont elle est copropriétaire. Elle a également conclu avec la commune de Perpignan un bail emphytéotique de 99 ans, signé en 1995, pour abriter les sièges d'une Maison ovale de territoire émanant de la ligue régionale Occitanie et du comité départemental Pyrénées-Orientales.

Elle a réalisé des investissements au CNR pour un montant de 8 M€¹⁵¹ depuis 2017. Selon un rapport¹⁵² réalisé en 2021, cet ensemble immobilier était en 2021, estimé d'une valeur de près de 51,6 M€. La valorisation de la part détenue sur l'immeuble constituant le siège de la ligue Ile-de-France de rugby est de l'ordre de 223 000 euros (valeur nette).

Sur la période sous contrôle, deux projets immobiliers importants sont à analyser : l'abandon de la construction d'un grand stade en Essonne et la construction du centre d'innovations du rugby (CIR) à Pantin.

¹⁵¹ Notamment en 2018, Chauffage du terrain d'honneur et passage en AirFibr (1,176 M€ TTC), en 2019, création d'une salle environnementale en LV (420 000 € TTC) ou en 2024 modification du Pc Sécurité CNR (360 000 €)

¹⁵² Rapport d'expertise réalisé par Cushman & Wakefield Valuation France SA, édité le 24 janvier 2022, valeur hors droits et hors frais d'actes arrondie de 51 587 000 €, à date de valeur du 30 septembre 2021.

Annexe n° 6. La construction du « centre d'innovation des rugby » à Pantin – Stade Montbrand

1. Historique du stade Montbrand

Le Département de Seine-Saint-Denis est propriétaire du stade Raoul Montbrand, à Pantin, livré en 1938. Il s'agissait dès l'origine d'un projet porté par les clubs et associations sportives des services des Postes et Télécommunications, rapidement regroupés au sein de l'association sportive des PTT (ASPTT) Paris Ile-de-France qui en a conservé la gestion jusqu'à récemment.

En 2018, la ligue régionale d'Ile de France, alors présidée par Florian Grill, avait envisagé d'y déménager son siège. Elle était prête à vendre son siège dans Paris sans terrain de rugby pour le déménager à Montbrand, entouré des 3 terrains, dans un projet modeste et dans une enveloppe financière de l'ordre 6 M€.

La fédération s'est alors intéressée à ce stade, en parallèle de son projet d'acquérir un terrain appartenant au ministère des armées à la Londe-les-Maures dans le Var pour y installer notamment la direction technique nationale et les équipes sportives. Le site de Montbrand aurait accueilli une partie des bureaux administratifs situés au CNR à Marcoussis.

Le 9 août 2019, dans la perspective notamment des Jeux olympiques et paralympiques de Paris et de la Coupe du monde de rugby, le département de Seine-Saint-Denis a lancé un appel à projet (AAP) sur la base d'une occupation du domaine public constitutive de droits réels, d'une durée de 40 à 50 ans.

La FFR a alors lancé une consultation d'opérateurs économiques en capacité de l'accompagner sur la conception, la réalisation et le financement des équipements sportifs qu'elle souhaitait exploiter sur ce site.

La fédération s'est fait accompagner d'un conseil (SARL LD2G) pour le choix initial de la société NGE et lors de la phase de négociation de la convention d'occupation du domaine public avec le département de Seine-Saint-Denis.

Par décision du bureau fédéral du 8 novembre 2019, la fédération a retenu la proposition portée par NGE Concessions et les entreprises du Groupe NGE. La FFR a confirmé ce choix à NGE Concessions par courrier en date du 18 décembre 2019.

La FFR a répondu à l'appel à projet le 12 novembre 2019 sous forme de groupement conjoint avec l'association Sport dans la Ville (SDLV) ainsi que NGE Concessions et différentes entreprises de construction du Groupe NGE en tant qu'opérateurs économiques sur lequel elle s'appuie.

Le budget de l'opération était compris entre 11 et 14,7 M€ hors taxes (HT)¹⁵³.

Après échanges avec le département et SDLV, la FFR a confirmé au département sa décision de se positionner seule sur le projet, sans SDLV, et en partenariat avec le Groupe NGE.

Le département a en conséquence déclaré infructueuse la consultation du 9 août 2019.

¹⁵³ Cf. PV du bureau fédéral d'octobre 2019.

En 2020, le 25 mai, un nouvel appel à projet, pour le même objet, à savoir l'occupation et l'exploitation du stade Raoul Montbrand situé à Pantin (93500) a été lancé par le conseil départemental de Seine-Saint-Denis.

La FFR, en collaboration avec NGE Concessions, a présenté une offre d'occupation du Stade Raoul Montbrand au département le 9 juin 2020.

Dans le prolongement de l'audition du 22 juin 2020 par le Département de la FFR et de NGE Concessions, et par courrier daté du 29 juin 2020, le département a indiqué à la FFR que son offre était classée en première position et qu'il entendait poursuivre les discussions en exclusivité avec elle¹⁵⁴.

La FFR entend développer, avec NGE Concessions, sur le site de Montbrand un « centre d'innovation des rugby » (CIR) et construire des logements :

- la partie CIR, sur une surface de 5 134 m², avec des locaux sportifs, des salles de formation, des vestiaires, des hébergements chambres doubles, des bureaux, un terrain d'honneur, deux terrains synthétiques, et un préau sportif, intitulé « Programme S » ;
- la partie Programme immobilier mixte sur une surface de 12 000 m² avec 303 logements (notamment des chambres étudiantes), un restaurant et un parking, intitulé « Programme C ».

Pour ce faire, la FFR et NGE Concessions signent un protocole d'accord (Terms sheet) le 6 novembre 2020.

Le 27 avril 2021, la DDFiP de Seine-Saint-Denis a rendu son avis¹⁵⁵ sur la redevance prévue. Elle émet notamment les réserves suivantes :

- le montant de 24 000 € retenu n'est valable que dans le cadre du projet sportif présenté, impliquant un investissement considérable de la FFR ;
- l'exonération de redevance pendant 25 ans ne peut s'entendre qu'en contrepartie de la prise en charge du coût de démolition et de désamiantage des installations existantes (estimé de 0,6 M€ à 1 M€) par le preneur ;
- il conviendra d'indexer la redevance, malgré son exonération, pour obtenir à date (25 ans) son montant équivalent à sa valeur actuelle eu égard à l'inflation.

En juin 2021, le comité directeur a autorisé le président de la FFR à signer la convention d'occupation du domaine public d'une durée de 70 ans entraînant le paiement d'une redevance domaniale de 24 000 € par an.

En décembre 2021, l'AG de la FFR a validé la souscription d'un emprunt pour le financement de l'opération portée par la FFR, d'un montant global estimée alors à 23 M€ HT.

En 2022, le permis de construire a été délivré le 28 juillet. La condition suspensive de délivrance du permis de construire dans un délai de deux ans, inscrite dans la convention d'occupation du domaine publique, était alors levée.

¹⁵⁴ Éléments présentés dans le cadre du document « protocole Stade Montbrand – Pantin – NGE/FFR, Terms sheet du protocole de partenariat, version validée le 6 novembre 2020 » complété par le document « version définitive validée le 6 novembre 2020 – corrigée le 16 novembre 2020.

¹⁵⁵ Du fait de la complexité de l'opération, la Direction nationale des interventions domaniales a été saisie.

En 2023, le 6 juin, soit 8 jours avant l'élection de Florian Grill, le contrat de conception-réalisation liant le Groupement, dont NGE est le mandataire, et la FFR, a été signé par le président par intérim, M. Alexandre Martinez. L'acte complémentaire constatant la prise d'effet de la CODP a été signé à la même date.

Le 7 juin 2023, la SCCV a versé à la FFR, en une fois, la somme de 5,5 M€ correspondant à la valorisation foncière du programme C.

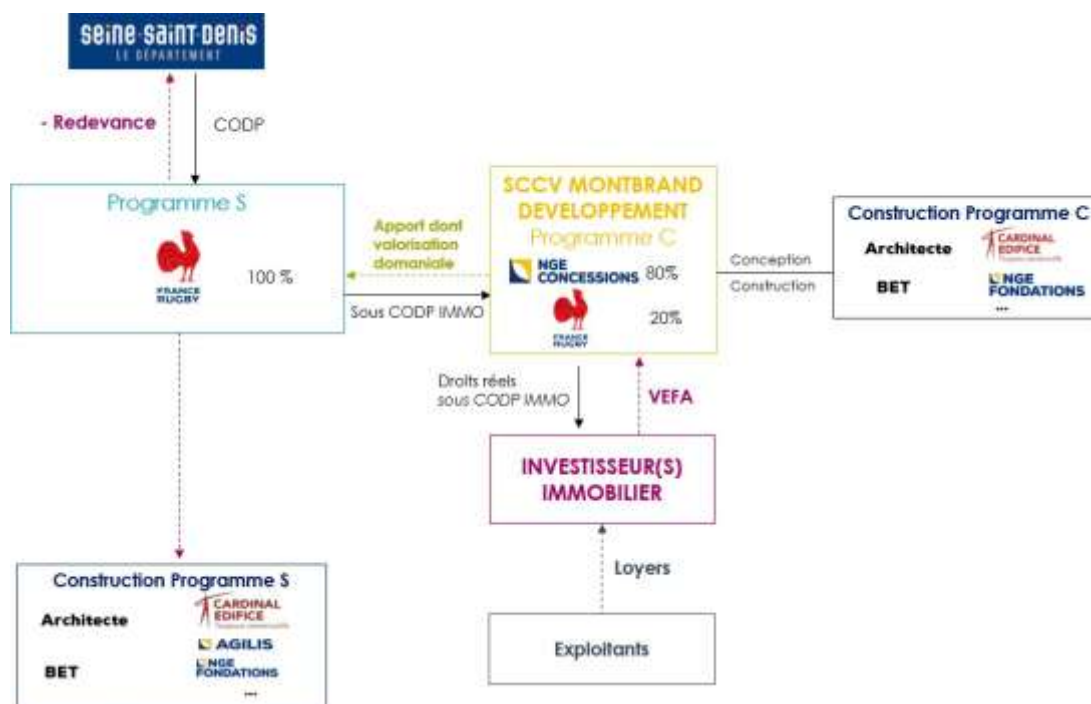
L'ANS a accordé une subvention de 499 999 euros à la fédération en soutien du projet.

Les travaux ont commencé en juin 2023 ; ils devaient s'achever à l'automne 2025¹⁵⁶.

2. Montage juridique

Le montage juridique envisagé est le suivant [avec in fine une part de 5 % de la FFR dans la Société Civile de Construction-Vente (SCCV) et non 20 % comme indiqué ci-dessous].

Schéma n° 2 : Montage juridique retenu entre la FFR, NGE et le Département



Source : FFR

Dans cet ensemble, NGE Concessions met à profit de la FFR son expertise juridique dans la mise au point de contrats type Convention d'occupation temporaire du domaine public. Le pôle immobilier de NGE Concessions assure la maîtrise d'ouvrage immobilière (programmation, commercialisation grâce à son réseau de partenaires exploitants et investisseurs) dans le cadre d'une société commune avec la FFR (cf. montage ci-dessus).

¹⁵⁶ Selon les éléments connus lors de la rédaction des présentes observations définitives.

Le Groupe NGE met également à la disposition de la FFR, pour finaliser et fiabiliser la conception et la construction des équipements sportifs de la FFR les expertises de Cardinal Édifice, sa filiale bâtiminaire en entreprise générale, de NGE Fondations qui réalise actuellement les confortations et fondations spéciales sur la parcelle ASPTT et AGILIS sa filiale spécialisée dans la réalisation de sols sportifs.

In fine, FFR est signataire avec le département de la Seine-Saint-Denis d'une Convention d'Occupation Temporaire du Domaine Public (CODP) de 70 ans pour développer :

- le projet sportif de Centre d'Innovation des Rugbys dit « programme S » porté en maîtrise d'ouvrage par la FFR (100 %) ;
- le projet immobilier dit « programme C » porté par la société Montbrand Développement NGE [80%), FFR 20%)].

En mars 2021, le comité directeur a validé la réduction de l'implication de la FFR dans la SCCV afférentes au Programme C de 20 % à 5 %.

3. Coûts de construction et financement

Les coûts de construction du CIR et leur financement ont été évalués en 2021 de la manière suivante.

Tableau n° 34 : Coût de construction et financement du programme S, 2023

<i>Emplois</i>	<i>K€ HT</i>	<i>Ressources</i>	<i>K€</i>
Programme S1 (Cts Archi /BET)	11 560	Fonds propres *	1 000
<i>dont terrain d'honneur</i>	1 100	Emprunt bancaire *	15 000
<i>dont bâtiment club + tribune</i>	4 300	Subvention Région IDF	2 000
<i>dont bâtiments Académie de rugby</i>	4 500	Apport Montbrand immobilier	6 000
Aménagements, VRD, etc.	1 660		
Programme S2 (Cts Archi /BET)	11 400		
<i>dont bureaux (3 000 m²)</i>	8 500		
<i>dont demi terrain couvert synthétique</i>	1 900		
<i>dont terrain synthétique</i>	1 000		
Études, frais juridiques, divers	1 040		
TOTAL Emplois	24 000	TOTAL Ressources	24 000

Le montant d'investissement calculé pour le programme S a été réalisé dans une approche constructive « Bas carbone »

Source : FFR

Le budget prévisionnel s'établissait de la manière suivante.

Tableau n° 35 : Budget prévisionnel du CIR établi en avril 2021 pour l'exercice 2023 (1^{er} avril 2020)

<i>Budget prévisionnel FFR</i>	<i>(en €)</i>
<i>Droit marketing</i>	100 000
<i>Naming</i>	-
<i>Partenaires officiels</i>	100 000
<i>Fournisseurs officiels</i>	-
<i>Location bureaux/terrains de sport/équipements (CD93, ROP...)</i>	85 000
<i>Location Campus</i>	en cours d'évaluation
<i>Adhésions Salle de musculation (individuelles)</i>	50 000
<i>Stages sportifs</i>	75 000
<i>Évènements BtoB (séminaires, conventions)</i>	180 000
<i>Évènements privés</i>	92 000
<i>Total Revenus :</i>	582 000
<i>Charges d'exploitation</i>	812 880
<i>Masse salariale</i>	146 500
<i>Directeur Académie</i>	67 500
<i>Chef de projet/Data manager</i>	54 000
<i>Responsable administratif (0,5 ETP)</i>	25 000
<i>Redevance BEA</i>	24 000
<i>Autres frais de structure</i>	19 500
<i>Frais déplacements - Logistique Matériels</i>	7 500
<i>Commercial- marketing</i>	12 000
<i>Intervenants (entraîneurs - suivi scolaire)</i>	100 000
<i>Suivi médical</i>	30 000
<i>Total Coûts :</i>	1 132 880
<i>I. Résultat d'exploitation</i>	-550 880
<i>Amortissement de l'investissement Programme S (25 ans)</i>	900 000
<i>II. Résultat après amortissement</i>	-1 450 880
<i>Imposition</i>	-
<i>III. Résultat après amortissement et imposition</i>	-1 450 880
<i>IV. Résultat cumulé d'exploitation</i>	-550 880
<i>V. Résultat cumulé après amortissement et imposition</i>	-1 450 880

Source : FFR

Fin juin 2025, la FFR a révisé ses prévisions comme indiqué ci-dessous.

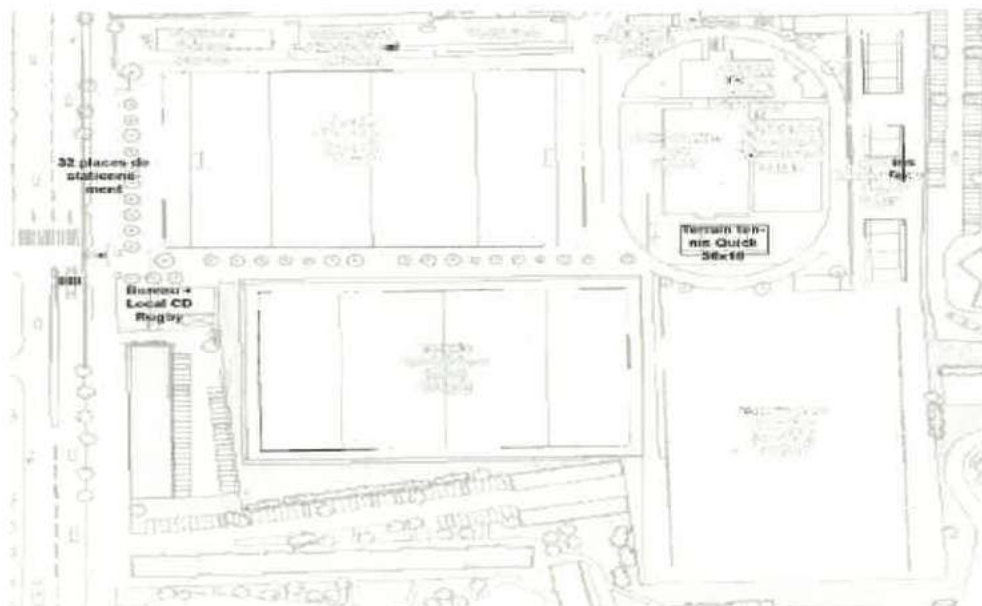
Tableau n° 36 : Budget prévisionnel du CIR établi en juin 2025

<i>Montant en K€</i>	Montbrand		
	Produits	Charges	Résultats
<i>Séminaire Externe</i>	250	179	71
<i>Locations</i>	263	-	263
<i>Autres (Naming)</i>	125	-	125
<i>Marge sur Coûts Variables</i>	1 560	1 101	459
<i>Energie (eau/électricité/gaz)</i>		141	-141
<i>Taxes (CFE/Taxe Foncière)</i>		200	-200
<i>Assurances</i>		42	-42
<i>Nettoyage (parties communes)</i>		83	- 83
<i>Sécurité</i>		450	-450
<i>Entretien et réparations</i>		140	-140
<i>Espaces Verts</i>		175	-175
<i>Autres...</i>		50	-50
<i>Charges Fixes</i>	-	1 281	-1 281
<i>Excédent Brut d'Exploitation</i>	1 560	2 382	-822
<i>Amortissements</i>		1 448	-1 448
<i>Reprises de subventions IDF</i>		-80	80
<i>Amt + Subv°</i>	-	1 368	-1 368
<i>Résultat d'exploitation</i>	1 560	3 750	-2 190
<i>Intérêt de l'emprunt 4 %</i>		588	-588
<i>Résultat Financier</i>	-	588	-588
<i>Résultat Net</i>	1 560	4 338	-2 778

Source : FFR

4. Plans et projets

Schéma n° 3 : Plan du site en 2021, avant travaux



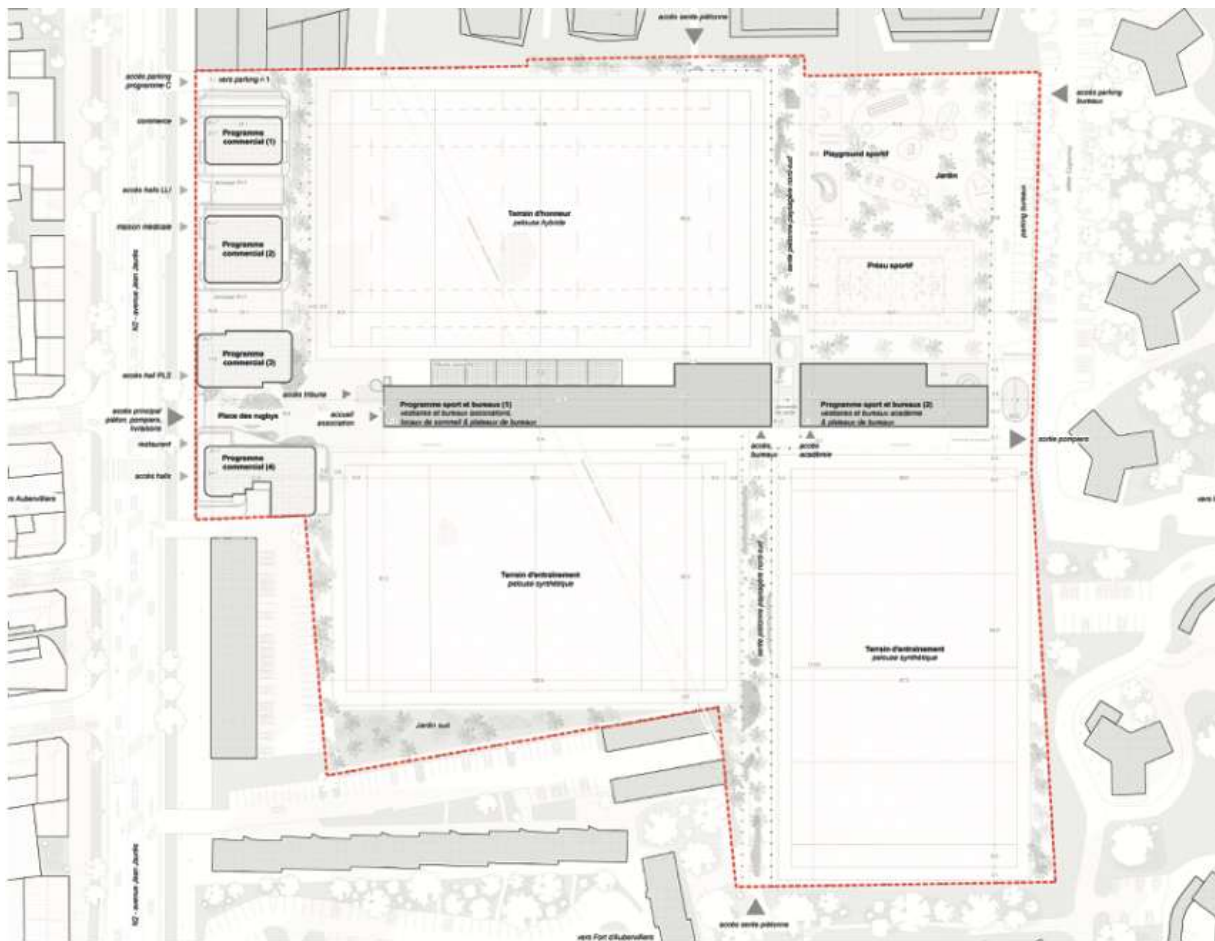
Source : avis des domaines

Tableau n° 37 : Tableau de synthèse des équipements du site

Équipement	Dimensions	Emprise au sol	État
Terrain rugby gazon	124*75	9 300 m ²	Satisfaisant
Terrain rugby synthétique	105*65	6 825 m ²	Neuf, livré 2015
Terrain de football stabilisé	105*65	6 825 m ²	Obsolète et très peu utilisé
3 courts de tennis terre battue extérieur	36*18	1 944m ²	Vétustes mais fonctionnels
1 court de tennis terre battue couvert	36*18	648 m ²	Vétuste
1 Court de tennis quick extérieur	36*18	648 m ²	Vétuste
Salle omnisport	93*22	858 m ²	Pb toiture
Salle musculation / cardio		100 m ²	Vétuste
Bureaux rugby		100 m ²	Très vétustes
Bureaux ASPTT		100 m ²	Vétustes
Accueil / vestiaires / convivialité		200 m ²	Très vétustes + problème étanchéité
Maison du gardien (+ hangar)			Fonctionnelle
32 emplacements de stationnement extérieur			
Tribune 250 places			Vétustes

Source : avis des domaines

Schéma n° 4 : Plan du projet actuel



Source : FFR, plaquette Montbrand, PPT

Annexe n° 7. Les relations financières avec l'ANS et la Direction des sports

Tableau n° 38 : Actions du contrat de développement 201-2024, en euros

	2021	2022	2023	2024
<i>Rugby loisir</i>	120 000	120 000	120 000	120 000
<i>Développement de la pratique féminine chez les jeunes filles entre 6 et 15 ans</i>	55 000	55 000	55 000	55 000
<i>Inclusion et pacte républicain</i>	5 000	5 000	5 000	5 000
<i>Accompagnement à la mise en place du projet sportif fédéral</i>	30 000	30 000	30 000	30 000
<i>Rugby à 5 dans le cadre du sport santé</i>	35 000	35 000	35 000	35 000
Contrat Socle (sous-total)	245 000	245 000	245 000	245 000
<i>Plan France relance - aide à la transformation numérique des fédérations sportives</i>	35 000			
<i>Du stade à l'emploi</i>			287 000	350 000
<i>Animations estivales en QPV</i>			147 725	
<i>Emploi sportif qualifié - programme "emploi socio-sportif"</i>				20 000
Avenants	35 000	-	434 250	370 000
Total socle et avenants	280 000	245 000	679 725	615 000

Source : ANS et FFR

Tableau n° 39 : Concours publics versés par l'ANS depuis 2020 au titre du projet sportif fédéral

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<i>Montant total (€)</i>	1 735 700	1 824 254	2 211 200	2 134 000	1 945 100	2 088 000
<i>Montant moyen accordé (€)</i>	Nd	4 584	5 773	4 806	4 002	4 377
<i>Nombre de demandes</i>	Nd	558	649	723	805	646
<i>Refus</i>	Nd	160	266	279	319	169
<i>Nombre de dossiers acceptés</i>	Nd	398	383	444	486	477

Nd : Non disponible

Source : ANS et FFR

Tableau n° 40 : Concours publics depuis 2019 au titre des projets sportifs territoriaux

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<i>Part territoriale – Apprentissage</i>	233 577		16 736	20 450	26 830	
<i>Part territoriale – Emploi</i>	1 897 725	2 013 793	1 030 481	1 631 776	1 933 947	1 581 310
<i>Emploi - 1 jeune 1 solution</i>			714 982	1 041 170	20 000	
<i>Emploi avant 2021</i>			505 337			
<i>Emploi - Campus 2023</i>					1 894 700	1 634 700
<i>Emploi d'éducateur socio-sportif</i>						600 000
<i>Sous-total Emploi</i>	1 897 725	2 013 793	2 250 800	2 672 946	3 848 647	3 816 010
<i>Fonds de solidarité / Fonds territorial de solidarité</i>		331 860	296 226			
<i>Part territoriale - Autres / Aides territoriales hors emploi</i>		83 048	40 820	105 975	130 795	118 480
<i>Grande cause nationale territoriale</i>						75 000
<i>Part territoriale - J'apprends à nager / Prévention des noyades et développement de l'aisance aquatique / Savoir nager et savoir rouler à vélo</i>	8 000	2 000		1 500	2 000	
<i>Sous-total part territoriale – autres</i>	8 000	416 908	337 046	107 475	132 795	193 480
<i>Total général projet sportif territorial</i>	2 139 302	2 430 701	2 604 582	2 800 871	4 008 272	4 009 490

Source : Cour des comptes, d'après ANS

La direction des sports encourage également la pratique sportive par le dispositif « Pass'sport ». Cette aide à la prise de licence, d'un montant de 50 €, a été créée en 2021, dans le cadre du plan de relance des activités sportives après la pandémie de la Covid-19. Initialement destinée aux jeunes dont les familles bénéficient de l'allocation de rentrée scolaire, elle a depuis été étendue à d'autres publics (jeunes en situation de handicap, étudiants boursiers). En 2024, 41 130 Pass'sport ont été validés dans 1 402 clubs de rugby, soit l'équivalent de 2,1 M€.

Tableau n° 41 : Nombre de bénéficiaires du Pass'sport, montant total et nombre de clubs partenaires

	2021	2022	2023	2024	Total
<i>Nombre de bénéficiaires</i>	26 052	31 242	35 524	41 130	133 948
<i>Montant (euros)</i>	1 302 600	1 562 100	1 776 200	2 056 500	6 697 400
<i>Nombre de clubs partenaires</i>	ND	1 257	1 320	1 402	

Source : Direction des sports

Tableau n° 42 : Objectifs suivis dans le cadre des contrats de performance de 2022 à 2024, en euros

		2022	2023	2024
<i>Contrat de performance durable 2024</i>	Rugby à 7 – Mixte	76 000	76 000	76 000
	Rugby à 7 – Femmes	30 000	30 000	
	Surveillance médicale réglementaire	146 000	124 500	114 000
	Sous-total	252 000	230 500	190 000
<i>Contrat de performance 2024 / JOP</i>	Rugby à 7 – Femmes	124 000	164 000	224 000
	Rugby à 7 – Hommes	126 300	144 000	264 000
	Rugby à 7 – Mixte	70 000	51 500	12 000
	Transversal		10 000	
	Sous-total	320 300	369 500	500 000
Total des deux contrats		572 300	600 000	690 000

Source : ANS et FFR

Tableau n° 43 : Subventions d'équipements, montant et nombre de dossiers, de 2019 à 2024

<i>Subventions d'équipement</i>	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<i>Montant</i>	150 000	849 026	6 578 285	4 757 616	3 655 091	515 000
<i>Nombre de dossiers</i>	1	7	17	17	27	2

Source : ANS et FFR

Tableau n° 44 : Subventions ANS équipements - FFR (Fédération, ligues et comités) de 2020 à 2024

Plan	Région	Dpt	Commune	Porteur de projet	Intitulé du projet	Montant attribué
2020						
Crédits régionalisés OMC	Réunion	974	Saint-Denis	Comité Territorial de rugby de la Réunion	Acquisition de revêtements synthétiques démontables	64 579 €
					Acquisition de matériels d'entraînement	33 465 €
	Guyane	973	Cayenne	Comité Territorial de Rugby de Guyane	Acquisition d'une structure modulaire de rugby	10 830 €
2022						
Plan 5 000 terrains de sport régional	Centre-Val de Loire	37	Parçay-Meslay	Comité départemental rugby 37	Acquisition d'une structure de rugby mobile	18 103 €

Plan	Région	Dpt	Commune	Porteur de projet	Intitulé du projet	Montant attribué
2023						
Plan 5 000 terrains de sport régional	Auvergne- Rhône- Alpes	69	Chaponnay	Ligue Régionale Auvergne- Rhône-Alpes de Rugby	Acquisition de 4 structures gonflables de rugby	22 209 €
					Achat de structures mobiles de rugby à 5	40 018 €
	Hauts-de- France	59	Villeneuve -d'Ascq	Ligue Régionale Hauts-de-France de Rugby	Parc Rugby Expérience	20 200 €
	Île-de- France	75	Paris	Ligue régionale Ile-de-France de Rugby	Acquisition de 3 structures mobiles et modulables de rugby - Parc France Rugby Expérience	30 190 €
		93	Pantin	Fédération Française de Rugby	Centre d'Innovation des Rugby d'Ile de France - Création d'un terrain de rugby à 5 couvert, de deux aires de fitness et d'une aire de parkour	499 999 €
	Nouvelle Aquitaine	33	Gradignan	Ligue Régionale Nouvelle Aquitaine de Rugby	Acquisition d'une structure mobile « Parc France Rugby Expérience »	37 660 €
	Provence- Alpes- Côte d'Azur	83	Le Pradet	Ligue régionale PACA de Rugby		20 768 €

Source : ANS

Si la FFR reçoit des financements de l'État peu élevés au regard de ses recettes, les financements publics (Direction des sports et ANS) aux différents acteurs du rugby sont beaucoup plus importants, passant de près de 9 M€ en 2019 à plus de 19,5 M€ en 2024.

En effet, la direction des sports encourage également la pratique sportive par le dispositif « Pass'sport », cf. *supra*.

Par ailleurs, s'agissant des aides relatives au sport de haut niveau, en plus des salaires des CTS mentionnés plus haut, certaines aides ne font que transiter par les comptes de la FFR ou sont directement versées à leurs bénéficiaires finaux.

Ainsi, la fédération perçoit-elle des fonds pour l'accompagnement des structures d'accession nationale (184 000 € en 2024) et les sommes versées au titre des plans coach 2023 et 2024 (36 000 €), charge à elle de procéder auxdits reversements aux bénéficiaires finaux.

L'ANS verse les aides personnalisées aux athlètes, pour un montant de l'ordre de 175 000 euros par an¹⁵⁷.

La direction des sports a versé des primes olympiques aux athlètes médaillés du rugby à 7 pour les jeux de Tokyo (312 500 €) et ceux de Paris (1 040 000 € auxquels se sont ajoutées les primes de l'encadrement). Elle a également soutenu, via le GIP France 2023, dans le cadre de la Coupe du monde 2023, le rugby fauteuil, pour un montant de 260 000 €¹⁵⁸.

Enfin, la FFR a bénéficié de la compensation des pertes de billetterie liées à la pandémie de la Covid-19 pour les années 2021 à 2023 pour un montant total de près de 782 000 €¹⁵⁹.

En revanche, la demande de compensation du manque à gagner lié à la délocalisation à Marseille du match France – Afrique du Sud du 12 novembre 2022 a finalement été refusée par la direction des sports¹⁶⁰.

Aussi, au final, ne figurent pas dans ce tableau les aides versées par :

- la direction des sports au titre du dispositif « compensation billetterie » pour le rugby professionnel, établi durant la crise COVID : 56,3 M€ en 2021, 11,6 M€ en 2022, 0,4 M€ en 2023 et 0,1 M€ en 2024 ;
- la ligue nationale de rugby : soit pour le financement de l'arbitrage (indemnités de matches, frais déplacement, matériel et le co-financement du plan de professionnalisation), environ 3,5 M€ par saison et sa contribution à la performance de l'équipe de France à 7 à travers le Supersevens, pour environ 1 M€ par saison ainsi que les investissements des clubs auprès des clubs amateurs de leur région : entraînements délocalisés, accompagnement de l'encadrement, dotations, invitations, etc. ;
- les aides versées par la FFR en 2024 dans le cadre du cofinancement de l'Héritage de la Coupe du monde de rugby de 2023 ;
- les aides versées au monde du rugby par le secteur local.

¹⁵⁷ Elles oscillent sur la période de 150 000 € à 200 000 €. Ces aides sont le résultat 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

¹⁵⁸ 260 000 € en AE / et 295 000 € en CP (dont 35 000 € sur EJ antérieurs).

¹⁵⁹ En 2021 et 2022, la FFR a reçu respectivement 547 345 € et 966 214 € ; au vu des éléments communiqués, elle a dû verser en 2023 un trop-perçu de 731 630 €. Le montant total de l'aide est donc de 781 929 €.

¹⁶⁰ Par courrier du 9 mai 2022, le DIJOP a confirmé au président de la FFR le principe de la compensation par l'État de la moitié des pertes de recettes liée à la délocalisation du match, en raison de travaux sur le réseau ferroviaire de Paris Nord, obérant la desserte du Stade de France. Après discussion entre les parties, le comité ministériel de transaction du ministère éducation, jeunesse, sports, enseignement supérieur, recherche a émis un avis défavorable sur le projet d'accord négocié entre la FFR, la DIJOP et le cabinet de la ministre des sports. Outre le caractère relatif du manque à gagner de la fédération, le comité n'a pas jugé que les conditions (déplacement d'une rencontre sportive en raison de contraintes relatives aux transports publics) constituaient un préjudice anormal, en raison de sa gravité et de sa spécialité. La direction des sports a confirmé le refus de compensation demandée (1,165 M€) par courrier du 26 novembre 2024.

Tableau n° 45 : Financements de l'État et de l'ANS de 2019 à 2024 en faveur du rugby

	Destinataire des fonds	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Agence nationale du sport - haute performance							
Contrats de performance	FFR		484 000	500 000	572 300	600 000	690 000
Avenant prime Médaille JO	Entraîneurs			15 000			
Aides personnalisées	Sportives et sportifs de haut niveau		175 001	170 000	185 000	185 000	152 188
Accession	Ligues, comités et clubs	193 012	190 045	181 000	184 000	184 000	184 000
Outre-mer	Ligues, comités et clubs				85 594	84 260	71 050
Total ANS Haute performance		193 012	849 046	866 000	1 026 894	1 053 260	1 097 238
Direction des sports - haute performance							
Convention pluriannuelle d'objectifs - haut niveau	FFR	480 000					
Aides personnalisées	Sportives et sportifs de haut niveau	200 000					
Primes olympiques JO Tokyo	Joueuses du 7 féminin médaillées d'argent			300 000			
Primes olympiques JO Tokyo	FFR pour l'encadrement de l'équipe 7F			12 500			
Coupe du monde 2023 - rugby fauteuil	GIP France 2023					295 000	
Primes olympiques JO Paris	Joueurs du 7 masculin médaillés d'or						80 000
Primes olympiques JO Paris	FFR pour l'encadrement de l'équipe 7M						1 040 000
Total Direction des sports Haute performance		680 000	-	312 500	-	295 000	1 120 000
Total soutien au sport Haute performance par l'État		873 012	849 046	1 178 500	1 026 894	1 348 260	2 217 238

	Destinataire des fonds	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Agence nationale du sport – développement							
Contrat de développement	FFR		215 333	280 000	245 000	679 725	615 000
Projet sportif fédéral	Ligues, comités et clubs	1 735 700	1 824 254	2 211 200	2 134 000	1 945 100	2 088 000
Projet sportif territorial	Ligues, comités et clubs	2 139 302	2 430 701	2 604 582	2 800 871	2 113 572	2 376 790
Campus 2023 (Gip France 2023)	Employeurs					1 894 700	1 634 700
Campus 2023 (Gip France 2023) au titre du PST	Employeurs			1 000 000	1 000 000	1 000 000	
Total ANS – développement		3 875 002	4 254 955	5 815 782	5 934 871	6 953 372	6 099 490
Direction des sports – développement							
Convention pluriannuelle d'objectifs – développement	FFR	215 334					
Pass'sport	Clubs pour les jeunes licenciés			1 302 600	1 562 100	1 776 200	2 056 500
Total Direction des sports – développement		215 334	-	1 302 600	1 562 100	1 776 200	2 056 500
Total soutien au développement de la pratique sportive par l'État		4 090 336	4 254 955	7 118 382	7 496 971	8 729 572	8 155 990
Agence nationale du sport – équipements							
Subvention d'équipements sportifs	Porteurs de projets (collectivités ou associations)	150 000	849 026	6 578 285	4 757 616	3 655 091	515 000
Héritage Coupe du monde 2023	Porteurs de projets (collectivités ou associations)						5 000 000
Total ANS – équipements		150 000	849 026	6 578 285	4 757 616	3 655 091	5 515 000
Direction des sports – autres							
Nombre de CTS placés auprès de la FFR	FFR	48	42	45	42	41	41
Charges de personnel afférentes aux CTS	Conseillers techniques sportifs	3 874 128	3 397 632	3 648 645	3 437 070	3 424 730	3 636 700
Compensation billetterie Covid-19	FFR			547 345	966 214	-731 630	
Total Direction des sports – autres		3 874 128	3 397 632	4 195 990	4 403 284	2 693 100	3 636 700
SOUTIEN DE L'ÉTAT		8 987 476	9 350 659	19 071 157	17 684 765	16 426 023	19 524 928

Source : ANS, Direction des sports

Annexe n° 8. La détection des jeunes joueurs et joueuses de rugby

Au collège et lycée, jeunes filles et garçons peuvent suivre leur scolarité dans des Sections sportives :

- au collège dans 237 sections rugby, 3 sections rugby à 13, 1 section rugby à 7 ;
- au lycée, en sport étude, dans 153 établissements en rugby, et 2 établissements pour le rugby à 7.

Pour les plus talentueux des joueurs et joueuses, la première sélection est départementale ; elle concerne les moins de 14 ans. Suit l'organisation des Centres de suivi, qui ont lieu six fois par an, afin de rassembler suivre les joueurs et joueuses ciblés sur un ensemble des facteurs de la performance¹⁶¹. À l'issue du cinquième centre de suivi, la commission régionale de haut niveau propose une liste de joueurs/joueuses (et arbitres) à la commission nationale des académies Pôle espoir Rugby (APER), qui valide la liste définitivement au mois de septembre, pour la rentrée scolaire.

La FFR propose alors une APER de proximité, le joueur devant être inscrit dans un club évoluant en championnat élite, Alamertery ou Crabos¹⁶². Pour autant, certains joueurs/joueuses figurant sur la liste « sportif de haut niveau » peuvent ne pas rejoindre une APER. La FFR gère en conséquence à la fois des joueurs et joueuses « listés » et membres des APER ainsi que des joueurs et joueuses hors structure APER.

Quelle que soit leur situation, les joueurs sont suivis par 8 Managers du Projet de Performance Fédéral (MPPF). La relation avec les clubs est permanente, et les joueurs et joueuses sont supervisés lors de leur match de club. Ils sont régulièrement rassemblés afin de suivre et d'encourager leur évolution. La FFR organise ainsi les mercredi BLEU, rassemblement régional d'une journée des joueurs et joueuses « listés », plus quelques joueurs et joueuses hors structure.

S'agissant des APER, qui sont la voie privilégiée pour le sport de haut niveau, la fédération a multiplié par près de 2 les académies, pour conserver un lien de proximité avec les familles. L'augmentation des effectifs scolarisés en APER (+ 34 %) est principalement le fait de joueuses, qui sont passées de 81 à 174 en 7 années scolaires.

¹⁶¹ Ils sont évalués physiquement, tactiquement, et techniquement ; ils ont des entretiens qui permettent d'assurer un suivi de leur motivation, d'avoir une connaissance de leur environnement personnel, de les aider à verbaliser leurs objectifs.

¹⁶² Alamertery pour les moins de 16 ans, Crabos pour les moins de 18 ans.

Tableau n° 46 : Évolution du nombre des APER et des élèves inscrits, par année scolaire

	17-18	18-19	19-20	20-21	21-22	22-23	23-24	24-25	Évolution n
<i>Nombre d'APER</i>	14	22	26	26	26	26	27	27	+ 93%
<i>Nombre de garçons</i>	330	354	377	342	380	362	368	370	+ 12%
<i>Nombre de filles</i>	81	127	186	195	184	183	163	174	+ 115%
<i>Total des élèves</i>	411	481	563	537	564	545	531	544	+ 32%

Source : FFR

La fédération a accompagné cet effort sur le plan financier, consacrant sur la saison 2024-2025 plus de 3 M€ à cette politique, alors qu'elle n'y attribuait que 2,2 M€ pour la saison 2017-2018.

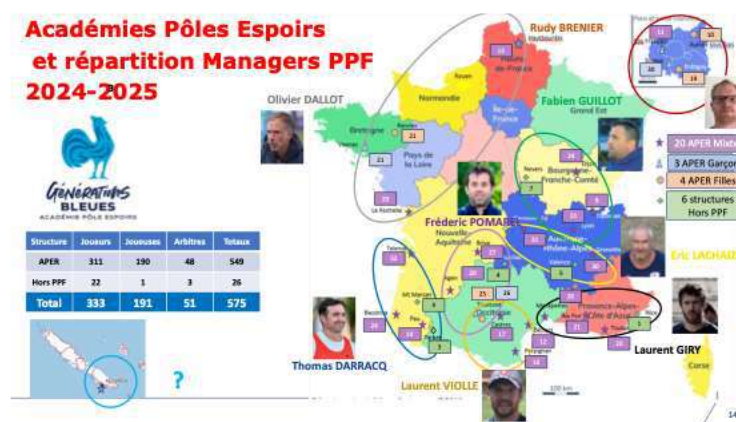
Tableau n° 47 : Évolution des fonds consacrés par la FFR aux APER, par saison sportive, en M€

Saison	17-18	18-19	19-20	20-21	21-22	22-23	23-24	24-25	Évolution
Montant	2,242	2,688	2,860	2,967	2,950	3,014	3,040	3,100	+38%

Source : FFR

Pour la filière masculine à XV, les 27 APER, dont une en Nouvelle-Calédonie, accueillent les moins de 18 ans. S'ajoute le Pôle France « décentralisé » pour les moins de 20 ans. Pour la filière masculine à 7, la FFR a créé une Académie Olympique Masculine (AOLM).

Pour le rugby féminin, les filières à XV et à 7 sont indifférenciées. 4 sont féminines et 20 mixtes. Les joueuses de plus de 18 ans relèvent de l'Académie Olympique Féminine.

Tableau n° 48 : Académies Pôles Espoirs, en 2024

Source : FFR

Dans la mesure où les joueurs inscrits en APER évoluent en clubs participant à des championnats, la FFR met en œuvre avec le club un Plan Partagé Individuel de Performance (PPID). Au sein de chaque APER, un Manager d'Académie (MAPER), placé sous l'autorité fonctionnelle d'un MPPF, coordonne le fonctionnement de la structure, en collaboration avec un référent de club.

Les joueurs et joueuses des APER sont régulièrement réunis lors de stages organisés par la Fédération, associant les MPPF, les MAPER et les entraîneurs de club lors de mercredis bleus¹⁶³, de stages bleus¹⁶⁴ et des Élités Jeunes¹⁶⁵. Ces rassemblements permettent de suivre les joueurs et joueuses et de les acculturer au projet Bleu et à la gestion d'une sélection.

L'application Génération Bleue a été nouvellement développée pour améliorer le suivi des cohortes des joueurs et joueuses du PPF. Cet accompagnement prend en compte le suivi sur la partie rugby, la partie physique mais aussi sur la partie « capacité à progresser » qui englobe le suivi de l'environnement scolaire et psychosocial du sportif. Une attention toute particulière est mise sur le déploiement d'un accompagnement des capacités mentales au sein de la filière de formation.

À la fin de la saison, la commission nationale des APER se réunit pour statuer sur les entrées en APER et le maintien des joueurs et joueuses listés. Ses décisions se font au regard d'un plan de succession national et des propositions des commissions régionales haut niveau.

Les APER restent un élément déterminant du parcours d'excellence, mais comme le rappelle le schéma ci-dessous, la sélection en équipe de France ne concernera que 5 % d'une génération.

Tableau n° 49 : Parcours d'excellence au rugby



Source : FFR

¹⁶³ 3 rassemblements d'un jour sur 5 secteurs.

¹⁶⁴ 2 rassemblements de 3 jours sont organisés sur 5 secteurs

¹⁶⁵ 1 rassemblement de 10 jours pour 104 joueurs moins de 16 ans, 104 joueurs moins de 17 ans, 56 joueurs moins de 18 ans, 48 joueuses moins de 18 ans, 150 entraîneurs de club.

Annexe n° 9. Primes diverses

Plusieurs salariés bénéficient de primes en raison de la distance par rapport à leur domicile, ou d'une mobilité internationale :

- indemnités pour changement de lieu de travail : 14 salariés sont concernés en 2024 pour un total annuel de 36 772 €¹⁶⁶. Préalablement à la décision du transfert des services du siège de la FFR situé rue de Liège à Paris vers le Centre national de rugby de Linas-Marcoussis, adoptée lors de l'AGE de juillet 2010, un accord « sur les mesures d'accompagnement liées au transfert des services du siège vers le CNR » a été négocié avec les représentants du personnel et signé le 16/07/2009 ;
- indemnité d'éloignement : 6 salariés sont concernés, pour un total cumulé de 69 372 € par an¹⁶⁷. Cette indemnité est liée à la politique de recrutement sur tout le territoire national pour certaines missions spécifiques (directeur médical, manager au sein de la DTN, DTN adjoints, etc.), et la possibilité de mettre des logements à disposition sur le site de Marcoussis. Ces primes contractuelles ont été mises en place à partir de 2019 pour le recrutement de salariés habitant en province, présents quelques jours par semaine au CNR, avec mise à disposition d'un logement au CNR ;
- primes d'impatriation : destinées au recrutement de personnes domiciliées fiscalement hors de France, ces primes sont soumises à des conditions strictes d'attribution et permettent au bénéficiaire de profiter d'une exonération fiscale¹⁶⁸. En 2023/24, c'est un montant total de 91,5 k€ qui a été versé.

¹⁶⁶ Source : journal de paie annuel de l'exercice 2023/2024

¹⁶⁷ Source : journal de paie annuel de l'exercice 2023/2024

¹⁶⁸ « Le régime d'impatriation s'adresse aux personnes domiciliées fiscalement hors de France au cours des cinq années civiles précédant celle de leur prise de fonctions dans l'entreprise établie en France qui les recrute : (...) le salarié est directement appelé de l'étranger à occuper un emploi dans une entreprise en France. (...) Les personnes venues exercer un emploi en France de leur propre initiative ou qui ont déjà établi leur domicile en France lors du recrutement ne peuvent pas bénéficier du régime d'impatriation (...) Le régime d'impatriation offre la possibilité d'exonérer d'impôt sur le revenu (...) la prime d'impatriation ».

(<https://www.impots.gouv.fr/portail/international-particulier/le-regime-des-impatries>).

Annexe n° 10. Masse salariale et charges d'exploitation

Tableau n° 50 : Masse salariale et charges d'exploitation

COMPTE DE RESULTAT	2017/18	2018/19	2019/2020	2020/2021	2021/2022	2022/23	2023/24
<i>Salaires bruts personnel titulaire</i>	7 990 406	9 960 486	9 435 647	8 188 052	9 136 014	9 694 873	10 035 389
<i>Salaires bruts Joueurs</i>	9 241 203	8 181 076	9 451 143	11 334 937	15 326 837	14 595 068	14 196 495
<i>Salaires bruts Arbitres</i>	396 562	396 048	749 488	626 185	428 761	336 403	18 444
<i>Salaires bruts CTS</i>	576 702	487 923	623 480	596 531	591 675	596 909	610 269
<i>Autres</i>	30 725	96 230	-1 728			8 769 138	7 921 848
<i>Charges sociales patronales</i>	7 392 400	6 737 728	6 955 403	6 959 781	8 797 352	673 834	802 359
<i>Autres charges sociales</i>	25 623	480 221	491 645	219 093	452 950		
Total Masse salariale	25 653 621	26 339 712	27 705 078	27 924 579	34 733 589	34 666 225	33 584 804
TOTAL CHARGES D'EXPLOITATION	94 072 208	112 643 340	99 650 767	117 062 680	104 016 859	98 626 432	88 150 168
% Masse salariale/total charges d'exploitation	27%	23%	28%	24%	33%	35%	38%

Source : Cour des comptes d'après les comptes de la FFR

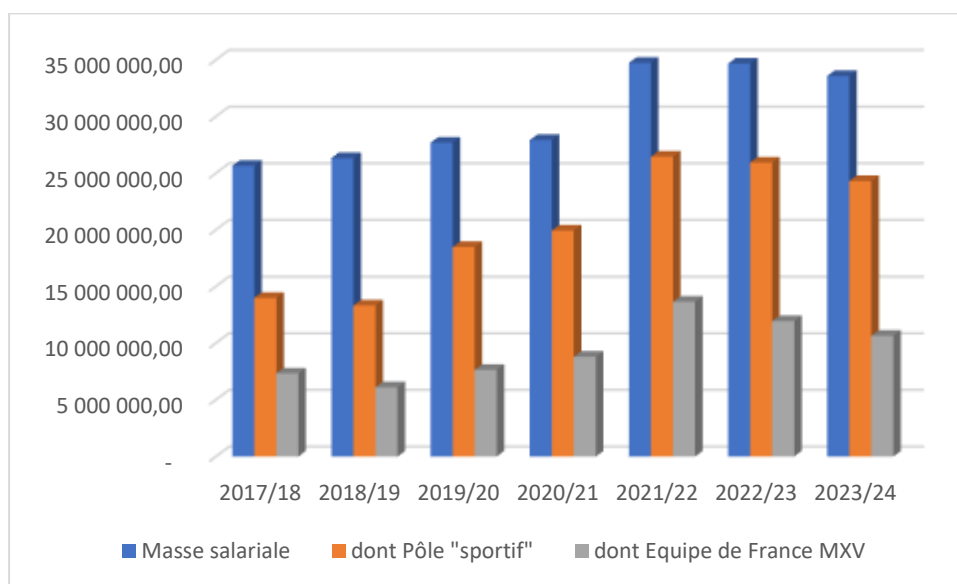
Annexe n° 11. Évolution de la masse salariale

Tableau n° 51 : Évolution de la masse salariale

	2017/18	2018/19	2019/20	2020/21	2021/22	2022/23	2023/24	Var. 24/18
Masse salariale	25 653 621	26 338 212	27 703 518	27 924 579	34 733 589	34 666 225	33 584 804	+30,9%
Évolution annuelle (en %)		2,7%	5,2%	0,8%	24,4%	-0,2%	-3,1%	
dont Pôle "sportif"	13 998 080	13 333 796	18 484 277	19 941 277	26 458 716	25 933 076	24 308 814	+73,7%
Évolution annuelle (en %)		-4,7%	38,6%	7,9%	32,7%	-2,0%	-6,3%	
dont Équipe de France MXV	7 329 823	6 108 625	7 641 407	8 809 585	13 655 803	11 959 121	10 648 375	+45,3%
Évolution annuelle (en %)		-16,7%	25,1%	15,3%	55,0%	-12,4%	-11,0%	

Source : Cour des comptes d'après les données sociales de la FFR

Graphique n° 6 : Principaux composants de la masse salariale de la FFR



Source : Cour des comptes d'après les données sociales de la FFR

Annexe n° 12. Analyse des principaux postes du bilan

Tableau n° 52 : Bilan de la FFR au 30 juin 2024

ACTIF	30/06/2023	30/06/2024	PASSIF	30/06/2023	30/06/2024
Immobilisations incorporelles	589 977	132 588	Fonds propres sans droit de reprise	5 985 223	5 985 223
Immobilisations corporelles	24 202 639	35 838 430	Autres réserves	6 922 450	6 922 450
Immobilisations financière	16 335 934	1 788 821	Report à nouveau	21 639 219	25 316 950
Total Actif immobilisé	41 128 550	37 759 839	Résultat de l'exercice	3 677 730	-13 278 624
			Total Situation Nette	38 224 622	24 945 999
			Subventions d'investissement	298 029	290 163
Stocks	0	0	Provisions réglementées	11 545 664	11 554 507
Clients et comptes rattachés	25 896 501	27 039 970	Total Capitaux propres	50 068 315	36 790 669
Autres créances	16 668 374	18 262 061	Total Provisions pour risques et charges	4 662 831	20 960 814
Valeurs mobilières de placement	55 454 804	67 719 738	Emprunt obligataire	350 000	350 000
Disponibilités	12 893 360	7 194 736	Emprunts et dettes auprès de établissements de crédit	0	0
Charges constatées d'avance	4 434 604	1 958 904	Dettes fournisseurs et comptes rattachés	24 378 014	29 907 179
Total Actif circulant	115 347 643	122 175 409	Dettes fiscales et sociales	13 756 965	14 342 339
			Autres dettes	57 527 260	55 504 067
			Produits constatés d'avance	5 732 805	2 080 179
			Total Dettes	101 745 044	102 183 764
Total de l'Actif	156 476 193	159 935 248	Total du Passif	156 476 190	159 935 247

Source : Cour des comptes à partir de la comptabilité de la FFR

Les immobilisations

Les immobilisations incorporelles correspondent pour l'essentiel au site internet fédéral et à l'application de gestion en ligne Oval-e.

Les immobilisations corporelles sont principalement composées du centre national du rugby (terrain et construction), pour une valeur de 20 M€

Les immobilisations en cours concernent principalement le centre d'innovation du rugby de Montbrand. 11,7 M€ sont inscrits à ce titre au 30/06/2024 et 20,1 M€ supplémentaires sont attendu d'ici la livraison du projet fin 2025. Le solde concerne le projet FFE 3.0, évalué à 1,2 M€ au 30/06/2024 (et 3,4 M€ attendus d'ici le 30/06/2027).

Les immobilisations financières s'élèvent à 1,8 M€ au 30/06/2024. Elles incluent les parts de la FFR dans la SCCV Montbrand (18 000€) ainsi que le solde de prêts accordés aux ligues régionales et aux clubs (pour un total de 1,4 M€). L'importante diminution du solde de ce poste entre 2023 et 2024 résulte du remboursement deux avances en compte courant consenties au profit du GIP 2023 et du GIE Hospitalités pour un total de 14,3 M€.

L'actif circulant

Les créances clients (évaluées à 27 M€) comprennent une créance de 5 M€ sur Le Coq sportif (LCS) dépréciée à hauteur de 1,7 M€ au 30/06/2024. Après avoir mis en place plusieurs plans d'apurement et obtenu une garantie à première demande auprès de LCS, la FFR a fini par

faire valoir ses droits en raison de défaut de paiement, et un remboursement a dès lors été obtenu sur l'exercice 2024/2025 pour un montant de 3 M€.

Les autres créances incluent des créances sur les ligues régionales et les clubs, pour un montant total de 16,5 M€ au 30/06/2024 (contre 13,1 M€ au 30/06/2023).

Les valeurs mobilières de placement représentent un montant très significatif (67,7 M€ au 30 juin 2024, soit 55% du total de l'actif). Ce niveau élevé de placements privilégie les produits sans risque. Il doit être mis en regard de la dette constatée au passif au titre du fonds d'assurance, pour représenter un encours de trésorerie sanctuarisé (cf. partie sur le fonds d'assurance).

Les capitaux propres

Les capitaux propres comprennent :

- la situation nette, à hauteur de 24,9 M€, qui varie du fait du résultat de l'exercice (-13,2 M€) ;
- les provisions réglementées constituées par le reliquat des subventions d'investissement perçues pour la réalisation du CNR (0,3 M€) et les amortissements dérogatoires autorisés par la législation fiscale sur les constructions du CNR (11,1 M€).

Les provisions pour risques et charges

Les provisions pour risques et charges sont évaluées à 21 M € au 30 juin 2024. Ce solde correspond essentiellement à la dotation constatée au titre de la perte du GIE Hospitalités constatée à partir de son bilan fin 2023 (soit 19,6 M€).

Le reliquat correspond aux provisions pour retraites (0,9 M€), à l'évaluation des risques relatifs aux litiges sociaux (0,1 M€) et au litige qui oppose la fédération à Ibely (0,3 M€) dans le cadre du projet Grand Stade.

Les dettes

Les dettes sont majoritairement constituées du solde représentatif du Fonds d'assurance (49 M€ au juin 2024).

S'y ajoutent les dettes fournisseurs et comptes rattachés dont le solde est important (30 M€ au 30 juin 2024) mais se dénoue régulièrement les exercices suivants.

Les dettes fiscales et sociales complètent le poste : appointements à payer, provisions pour congés payés, et taxes dues (taxes locales pour l'essentielle).

Annexe n° 13. Complément d'informations sur le « fonds d'assurance » et le contrat de couverture « risques corporels » souscrit avec la GMF

1) La prime d'assurance

La FFR décidait du niveau d'appel de primes en début de saison sportive auprès des clubs et des licenciés. Les appels de primes complémentaires n'étaient pas répercutés sur les clubs et les assureurs.

La prime d'assurance versée à la GMF était calculée sur la base de 0 blessé grave. Dans un second temps, la GMF se tournait vers la FFR pour le paiement de primes complémentaires suite à la constatation de blessés graves et décision d'une date de consolidation par le médecin expert d'assurance.

Les variations présentées en annexes aux comptes annuels pour la période sous revue sont les suivantes :

Tableau n° 53 : Compte de bilan « Fonds d'assurance »

<i>en M€</i>	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Solde en début d'exercice	48,9	55,5	58,9	55	40,8	32,4	40
<i>Augmentations (écarts primes appelées/versées)</i>	7,1	4,7	1,5	-9,3	1,6	7,9	8,7
<i>Diminutions (affections actions spécifiques)</i>	0,14	1	4,9	5	10	0,4	0,4
<i>Diminutions (divers)</i>	0,3	0,3	0,4	0	0	0	0
Solde en fin d'exercice	55,5	58,9	55	40,8	32,4	40	48,2

Source : Cour des comptes d'après les annexes aux comptes annuels de la FFR

Les augmentations correspondent à la différence entre les appels auprès des clubs, et les primes effectivement versées à l'assureur, à l'exception de la saison 2020/2021 pendant laquelle la FFR a pris à sa charge l'assurance de tous les licenciés (pour 9,3 M€). Jusqu'en 2019, les appels de primes d'assurance auprès des clubs sont calculés sur la base de la couverture « petite sinistralité » et au moins un blessé grave, tandis que les primes versées par la FFR à la GMF ne couvrent que le risque « petite sinistralité ». Pendant la crise sanitaire, les appels sont réduits voire supprimés auprès des clubs, la FFR utilisant son « fonds d'assurance » pour faire face au paiement de sa prime auprès de la GMF, tandis que la GMF accordait dans le même temps une minoration de la prime. Depuis le post-COVID, la FFR ne fait plus contribuer les clubs que sur la base de 0 blessé grave.

Le tableau ci-dessous retrace sur la période les modalités de calcul des primes d'assurance en fonction du nombre de blessés graves :

Tableau n° 54 : Modalités de calcul des primes appelées auprès des clubs et versées à l'assureur

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<i>Primes versées par les licenciés</i>	1,75 blessé grave	1 blessé grave (*)	0 blessé grave	Pas de versement	0 blessé grave	0 blessé grave	0 blessé grave
<i>Prime "saison" versée à l'assureur</i>	0 blessé grave	0 blessé grave	0 blessé grave	0 blessé grave	0 blessé grave	0 blessé grave	0 blessé grave
<i>Prime complémentaire</i>				1 blessé grave	2 blessés graves		

(*) Estimation

Source : Cour des comptes d'après les annexes aux comptes annuels de la FFR

2) Les prélèvements sur le « fonds d'assurance »

Les prélèvements sur le « fonds d'assurance » sont destinés en premier lieu au paiement de primes complémentaires à la GMF pour blessés graves. Au cours des exercices 2020/2021 et 2021/2022, ce sont trois blessés graves pour des accidents ayant eu lieu 4 ou 5 ans auparavant, après consolidation¹⁶⁹ de leur handicap, qui font l'objet d'appels par la GMF. Ce décalage dans le temps implique la prise en compte d'une temporalité longue dans la gestion de ce « fonds d'assurance ».

Les autres prélèvements sur cette réserve financière au cours de la période sous revue sont de nature diverse, et sans lien avec la couverture « risques accidents corporels » :

- versement d'une prime aux équipes Belascain¹⁷⁰ en 2018, suite aux changements de catégorie d'âge 2017/2018 ;
- primes complémentaires pour la couverture Responsabilité civile des médecins et kinésithérapeutes licenciés de la FFR et intervenant sur les stades (entre 300 k€ à 400 k€ par an jusqu'en 2020) ;
- mouvement comptable vers le compte fonds de « solidarité-sécurité » en 2019 et en 2020 pour 1 M€ à chaque fois ; vers le compte fonds « sinistre » pour 0,8 M€ en 2020 et au « plan de relance » de la fédération pour 3,1 M€ en 2020 ;
- financement d'actions de formation à la sécurité sur le volet « actions spécifiques » (2019-2020-2021) ;
- versement aux clubs pour 0,5 M€ en 2021 pour l'équipement en tablettes pour les déclarations de sinistre.

¹⁶⁹ La consolidation médicale correspond à la date à laquelle l'état de la victime est stabilisé, avec des séquelles permanentes. Cette date est fixée par le médecin expert d'assurance.

¹⁷⁰ Un championnat Jeune, qui n'existe plus aujourd'hui.

Annexe n° 14. Tarif des licences 2024-2025 (extrait)

TYPE	NIVEAU	Assurance	Cotisation Fédérale	Cotisation territoriale	PRIX TOTAL de à selon catégorie
Joueur 18 ans et + sous licence « L »	1ère division professionnelle	1 060,00 €	10,00 €	25,00 €	1 095,00 €
	2ème division professionnelle	680,00 €	10,00 €	25,00 €	715,00 €
Joueur – de 19 ans sous licence « L »	1ère division professionnelle	500,00 €	10,00 €	15,00 €	525,00 €
	2ème division professionnelle	350,00 €	10,00 €	15,00 €	375,00 €
Joueur 18 ans et + sous contrat homologué	Nationale, Nationale2	250,00 €	10,00 €	25,00 €	285,00 €
Joueur 18 ans et + sous contrat homologué	1ère Division fédérale	175,00 €	10,00 €	25,00 €	210,00 €
Joueur 18 ans et + « amateur » hors licence « L »	1ère et 2ème divisions professionnelles, Nationale, Nationale 2	220,00 €	10,00 €	25,00 €	255,00 €
Joueur 18 ans et + « amateur » hors licence « L »	1ère Division fédérale	160,00 €	10,00 €	25,00 €	195,00 €
Joueur 18 ans et +	2ème et 3ème divisions fédérales	100,00 €	10,00 €	15,00 €	125,00 €
	Régionale1, Régionale2, Régionale3 et autres catégories	100,00 €	10,00 €	10,00 €	120,00 €
	Elite 1 Féminine	100,00 €	10,00 €	25,00 €	135,00 €
Joueuse 18 ans et +	Elite 2 Féminine,	100,00 €	10,00 €	15,00 €	125,00 €
	Fédérale Féminines 1, Fédérale Féminines 2, Féminines Régionales à X et autres	100,00 €	10,00 €	10,00 €	120,00 €
Joueur/joueuse étranger (+ 18 ans non assuré social)	1ère et 2ème division professionnelle, Nationale, 1ère division fédérale et Elite 1 Féminine	500,00 €	10,00 €	25,00 €	535,00 €
	2ème, 3ème divisions fédérales et Elite 2 Féminine, séries et autres catégories	500,00 €	10,00 €	15,00 €	525,00 €
Joueur – 19 ans « amateur » hors licence « L »	1ère et 2ème divisions professionnelles, Nationale, Nationale 2	85,00 €	10,00 €	15,00 €	110,00 €
Joueur – 19 ans « amateur » hors licence « L »	1ère division fédérale	75,00 €	10,00 €	15,00 €	100,00 €
Joueur – 19 ans	2ème et 3ème divisions fédérales	50,00 €	10,00 €	10,00 €	70,00 €
	Régionale1, Régionale2, Régionale3	50,00 €	10,00 €	8,00 €	68,00 €
	Elite 1 Féminine	50,00 €	10,00 €	15,00 €	75,00 €
Joueuse – 18 ans	Elite 2 Féminine,	50,00 €	10,00 €	10,00 €	70,00 €
	Fédérale Féminines 1, Fédérale Féminines 2, Féminines Régionales à X et autres	50,00 €	10,00 €	8,00 €	68,00 €
Joueur – 16 ans	1ère et 2ème divisions professionnelles, Nationale, Nationale 2, 1ère division fédérale	50,00 €	10,00 €	15,00 €	75,00 €
	2ème et 3ème divisions fédérales	50,00 €	10,00 €	10,00 €	70,00 €
	Régionale1, Régionale2, Régionale3	50,00 €	10,00 €	8,00 €	68,00 €
Joueur – 14 ans ou joueuse – de 15 ans	Toutes divisions et séries	20,00 €	10,00 €	5,00 €	35,00 €
Joueur ou joueuse « rugby loisir » avec ou sans plaquage	Rencontres amicales de rugby loisir, Beach Rugby et Rugby à 5	20,00 €	10,00 €	10,00 €	40,00 €
Dirigeant fédéral (DF1)		255,00 €	46,50 €	Selon catégorie (25, 15, 10)	311,50 €
Délégué financier (DFF)		85,00 €	39,00 €	Selon catégorie (25, 15, 10)	134,00 €
Représentant fédéral « 1 » et « 2 » (RF1 et RF2)		155,00 €	39,00 €	Selon catégorie (25, 15, 10)	204,00 €
Évaluateur (RFE)		155,00 €	39,00 €	Selon catégorie (25, 15, 10)	204,00 €
Délégué sécurité (DST)		135,00 €	39,00 €	Selon catégorie (25, 15, 10)	184,00 €
Superviseur/Arbitre vidéo/Coach d'arbitre (A05)		155,00 €	39,00 €	Selon catégorie (25, 15, 10)	204,00 €
Superviseur et Coach d'arbitre territorial (A06)		50,00 €	39,00 €	Selon catégorie (25, 15, 10)	99,00 €
Représentant fédéral « 3 » (RF3)	Toutes divisions fédérales, toutes divisions féminines et séries	35,00 €	39,00 €	Selon catégorie (25, 15, 10)	84,00 €
Arbitre fédéral (AN1)		155,00 €	39,00 €	Selon catégorie (25, 15, 10)	204,00 €
Arbitre pré fédéral (AN2)		100,00 €	31,50 €	Selon catégorie (25, 15, 10)	141,50 €
Arbitre territorial (AN3)		45,00 €	31,50 €	Selon catégorie (25, 15, 10)	86,50 €
Arbitre stagiaire (AN4), arbitre en cours de formation (ACF)		20,00 €	31,50 €	Selon catégorie (25, 15, 10)	61,50 €
Dirigeant d'association (DC4)		35,00 €	31,50 €	Selon catégorie (25, 15, 10)	76,50 €
Dirigeant régional (DR2)	1ère et 2ème divisions professionnelles, toutes divisions fédérales, toutes divisions féminines et séries	35,00 €	39,00 €	Selon catégorie (25, 15, 10)	84,00 €
Dirigeant départemental (DR3)		35,00 €	39,00 €	Selon catégorie (25, 15, 10)	84,00 €
Volontaire		35,00 €	11,50 €	Selon catégorie (25, 15, 10)	56,50 €
Entraîneur sous contrat homologué, Préparateur physique sous contrat homologué	1ère division professionnelle	700,00 €	39,00 €	Selon catégorie (25, 15, 10)	749,00 €
	2ème division professionnelle	450,00 €	39,00 €	Selon catégorie (25, 15, 10)	499,00 €
Entraîneur sous contrat homologué, Préparateur physique sous contrat homologué	Nationale, Nationale 2	205,00 €	39,00 €	Selon catégorie (25, 15, 10)	254,00 €
	1ère Division fédérale	140,00 €	39,00 €	Selon catégorie (25, 15, 10)	189,00 €
Directeur technique de Ligue (DTL), Conseiller technique de Ligue (CTL)		205,00 €	39,00 €	Selon catégorie (25, 15, 10)	254,00 €
Conseiller rugby régional (CRR), Conseiller technique de club (CTC)		115,00 €	39,00 €	Selon catégorie (25, 15, 10)	164,00 €
Educateur ou Entraîneur (EDU) DES JEPS, DE JEPS, BP JEPS ASC, BP JEPS RUG	1ère et 2ème divisions professionnelles	300,00 €	39,00 €	Selon catégorie (25, 15, 10)	349,00 €
	Nationale, Nationale 2	220,00 €	39,00 €	Selon catégorie (25, 15, 10)	269,00 €
	1ère division fédérale	150,00 €	39,00 €	Selon catégorie (25, 15, 10)	199,00 €
	2ème et 3ème divisions fédérales, toutes divisions féminines, Régionales et EDR	75,00 €	39,00 €	Selon catégorie (25, 15, 10)	124,00 €
Educateur ou Entraîneur (EDU) BFE, BFEJ, BFER, BF7, BFINIT, BFDEVE, BFERF, BFOPTI, BFBABRUG, BF RS, CQPMONI, CQPTCH, ACCOMP	1ère et 2ème divisions professionnelles	300,00 €	39,00 €	Selon catégorie (25, 15, 10)	349,00 €
	Nationale, Nationale 2	205,00 €	39,00 €	Selon catégorie (25, 15, 10)	254,00 €
	1ère division fédérale	120,00 €	39,00 €	Selon catégorie (25, 15, 10)	169,00 €
	2ème et 3ème divisions fédérales, toutes divisions féminines, Régionales et EDR	35,00 €	39,00 €	Selon catégorie (25, 15, 10)	84,00 €
Educateur en cours de formation (ECF)	1ère et 2ème divisions professionnelles, toutes divisions fédérales, toutes divisions féminines, Régionales et EDR	35,00 €	39,00 €	Selon catégorie (25, 15, 10)	84,00 €
Préparateur physique sans contrat	Toutes les compétitions	35,00 €	39,00 €	Selon catégorie (25, 15, 10)	84,00 €
	1ère division professionnelle	700,00 €	39,00 €	Selon catégorie (25, 15, 10)	749,00 €
Médecin (MED)	2ème division professionnelle	450,00 €	39,00 €	Selon catégorie (25, 15, 10)	499,00 €
	Autres niveaux	260,00 €	39,00 €	Selon catégorie (25, 15, 10)	309,00 €
	1ère division professionnelle	700,00 €	39,00 €	Selon catégorie (25, 15, 10)	749,00 €
	2ème division professionnelle	450,00 €	39,00 €	Selon catégorie (25, 15, 10)	499,00 €
Profession paramédicale (PAR)	Nationale, Nationale2	360,00 €	39,00 €	Selon catégorie (25, 15, 10)	409,00 €
	1ère Division fédérale	275,00 €	39,00 €	Selon catégorie (25, 15, 10)	324,00 €
	Autres niveaux	185,00 €	39,00 €	Selon catégorie (25, 15, 10)	234,00 €
Soigneur	Toutes divisions et séries	35,00 €	39,00 €	Selon catégorie (25, 15, 10)	84,00 €
Dirigeant et arbitre honoraires	Toutes divisions et séries	30,00 €	11,50 €	Selon catégorie (25, 15, 10)	51,50 €

Annexe n° 15. Le projet FFR 3.0

Schéma n° 5 : Présentation des services en ligne du portail FFR 3.0



Source : FFR, présentation de la stratégie SI, data et digitale (09/04/2025)

Présentation des services en ligne du portail FFR 3.0

Mon Assistant FFR : agent IA basé sur le modèle Mistral AI pour l'assistance des collaborateurs dans la recherche d'informations.

Mon Assistant NRG : agent IA spécialisé dans l'accompagnement des changements liés aux nouveaux règlements généraux.

Mon Assistant Juridique et Conformité : agent IA pour accompagner les collaborateurs sur les questions juridiques et de conformité.

Mon Assistant Coach : agent IA pour assister les bénévoles dans la mise en place des entraînements pour les catégories jeunes.

Mon Rugby : remplacement de l'outil Oval-E par l'application centrale du Rugby Français.

Mon Club House : refonte de l'application Compétition pour une meilleure visibilité du rugby amateur en France.

Générations Bleues : application permettant de suivre le plan de performance individuel des joueurs du pôle France.

Feuille de match dématérialisée EDR : dématérialisation de la feuille de match pour les écoles de rugby et les compétitions de rugby à 5 et 7.

Observatoire du rugby : tableau de bord permettant le suivi stratégique des licenciés, arbitres, aspects disciplinaires, ainsi que des clubs, avec des informations en temps réel.

Schéma n° 6 : Planning de la stratégie d'innovations à 3 ans



Source : FFR, présentation de la stratégie SI, data et digitale (09/04/2025)