



**LE LIVRE BLANC DU
RUGBY FRANÇAIS**

*Construire ensemble
notre avenir*



2012

LES ASSISES
NATIONALES
DU RUGBY

Le Rugby, des valeurs pour la vie

*«Il ne faut avoir aucun regret pour le passé,
aucun remords pour le présent et
une confiance inébranlable pour l'avenir.»*

Jean Jaurès

Préface

Il faut parfois savoir s'arrêter un instant, prendre du recul, s'élever et regarder tout autour de soi. Cela pour mieux voir l'horizon, la direction à suivre et le chemin qu'il reste à parcourir.

Trop souvent, on est contraint d'engager une réflexion dans l'urgence, face à une difficulté immédiate. Ce n'est pas ainsi que l'on peut sereinement envisager l'avenir dans sa globalité, dans la sérénité.

C'est sur cette idée simple que sont nées les premières Assises Nationales du Rugby.

Le Rugby français se porte globalement bien :

- le nombre de licenciés et pratiquants n'a jamais été aussi élevé, franchissant la barre symbolique des 400 000,
- le public est de plus en plus nombreux, sur les stades ou derrière les écrans à suivre notre équipe nationale et dans son sillage, nos clubs professionnels mais aussi amateurs, partout en France,
- la France est désormais une nation majeure du Rugby dont le XV de France est vice Champion du monde et dont le championnat professionnel est l'un des plus attractifs au plan économique.

Ces constats positifs doivent nous encourager sans nous satisfaire ou nous rassasier car les difficultés demeurent et sont nombreuses :

- crise du bénévolat,
- désertification rurale,
- complexification administrative croissante,
- fidélisation des pratiquants,
- contexte économique difficile pour les pratiquants et les clubs à tous les niveaux,
- enjeux et pression sportive croissante pour les clubs professionnels,
- calendriers surchargés et manquant de lisibilité,
- tensions ponctuelles entre les acteurs, dérapages verbaux, comportements inacceptables sur ou en dehors du terrain,
- difficulté pour faire émerger notre élite jeune au plus haut niveau senior,
- inflation des salaires, risques de dérapages et de déséquilibres économiques.

Il ne s'agit là que de quelques exemples. Ils doivent interdire l'excès d'optimisme, tout en conduisant à refuser un repli sur soi par essence, contre productif.

Quoi qu'il en soit, le spectaculaire développement qu'a connu le Rugby dans le monde en général et en France en particulier, ainsi que les grandes mutations de la société dans laquelle nous vivons et inscrivons notre action, créent la nécessité d'évoluer.

Le Rugby s'est développé car le public a trouvé en lui un sport exigeant, attirant et une activité porteuse de valeurs positives utiles au-delà même du sport.

Le succès que nous connaissons est une chance incroyable, mais c'est aussi un défi à relever.

Une chance car c'est l'objet même de la Fédération que de développer le rugby partout en France et sous toutes ses formes.

Un défi car l'afflux massif et nouveau de publics, de pratiquants doit être encouragé sans pour autant dénaturer l'identité de notre sport.

Le Rugby a atteint un stade de son développement qui constitue indéniablement une étape nouvelle et il convient de s'arrêter un instant pour se donner les moyens de poursuivre notre ascension.

La problématique générale est simple à formuler :

Comment gagner enfin la Coupe du Monde et poursuivre le développement de l'ensemble Rugby Français ?

Pour mener à bien ce projet, j'ai souhaité que nous puissions associer, le plus largement, l'ensemble des acteurs de notre sport à cette réflexion globale.

Reprenant la formule de Pierre VILLEPREUX qui disait que « *dans une équipe de Rugby, il n'y a pas de passagers, il n'y a qu'un équipage* », j'ai souhaité que l'ensemble de l'équipage du Rugby Français puisse être étroitement associé à ces travaux.

Dans le prolongement de mon action pour la modernisation de l'organisation et du fonctionnement de la fédération, j'ai souhaité que la réflexion ne soit pas limitée au seul Comité Directeur de la FFR mais qu'au contraire, elle puisse servir à celui-ci dans un second temps pour prendre les décisions qui découleront de cette réflexion.

Les représentants de tous les acteurs du Rugby Français, du XV de France à la 4ème série, du Rugby loisir au Rugby à XV, du nord et du sud, des filles et des garçons, du joueur au dirigeant, ont donc été invités à Marcoussis pendant 3 jours, à vivre, à travailler, à partager ensemble.

Vous trouverez ci-après les propositions et pistes de solutions pour chacun des chantiers identifiés tel qu'issues des travaux des Assises.

Je n'ai pas souhaité que soient réalisés à ce stade, une analyse, un tri entre les différentes propositions. Ce Livre Blanc est un outil à la disposition de l'ensemble du Rugby Français.

Ces Assises doivent être une respiration, un creuset

d'idées dont il conviendra de se saisir pour poursuivre la réflexion sur chacun des sujets.

J'ai donc demandé à ce que puisse être simplement présenté en amont et pour chaque chapitre, l'environnement de chacun des sujets permettant aux lecteurs de disposer des données, enjeux et problématiques utiles à la compréhension des pistes de solutions évoquées et le cas échéant d'en trouver de nouvelles.

Ce n'est qu'un point de départ et les groupes de travail mis en place dans le prolongement immédiat des assises sur la compétitivité du XV de France, les filières de formation et les écoles de Rugby illustrent la méthode qui peut être suivie pour passer de la réflexion générale aux préconisations concrètes.

Les résultats de ces premiers travaux devront être présentés avant la fin de l'année en cours et permettront alors au Comité Directeur de prendre les décisions qui paraîtront adaptées.

Je tiens à remercier tous ceux qui, par leur présence lors de ces trois jours, mais aussi par leurs productions écrites ont contribué à la réussite de cette opération.

Je remercie notamment tous les participants pour avoir su dépasser leurs intérêts particuliers, les clivages traditionnels et dans le respect de notre identité, partager ensemble pour l'intérêt commun de notre sport.

J'adresse également des remerciements reconnaissants au Secrétaire Général de la FFR et à tous ceux qui ont collaboré à la réalisation de ce Livre Blanc.

Je tiens enfin à remercier le Cabinet KURT SALMON pour son apport technique et méthodologique.

Je conclurai par cette citation du Baron Pierre de COUBERTIN qui doit nous indiquer la voie pour continuer à avancer sur le chemin de la réussite : *« Le sport va chercher la peur pour la dominer, la fatigue pour en triompher, la difficulté pour la vaincre ».*

Bonne lecture et bon travail !

Pierre CAMOU
Président de la FFR



Photos : I.Picarel / FFR

Les Assises Nationales du Rugby

Mode d'emploi

Au moment où il eut l'idée de lancer les premières Assises Nationales du Rugby, le président Camou eut peut-être présente à l'esprit la déclaration faite par J.F. Kennedy en son temps :

« Nous avons besoin d'hommes capables d'imaginer ce qui n'a jamais existé ! »

L'objectif et la méthode étaient clairement fixés :

- inventer le Rugby pour les 15 ans à venir !
- regrouper dans un même lieu et faire travailler ensemble pendant 3 jours et dans un objectif partagé, les acteurs du Rugby hexagonal représentant toutes les catégories du jeu, de la 4ème série à l'Equipe de France, du joueur au dirigeant, du rugby des villes au rugby des champs.

C'est ainsi que du 20 au 22 mars 2012 la première partie de ce vaste chantier était lancée !

120 personnes furent désignées et invitées à participer directement à cette tournée qui avait pour ambition de conduire le Rugby Français et de l'aider à assouvir ses rêves.

Les diverses fratries qui composent notre grande famille devaient y trouver une place ! C'était pour nous, organisateurs, une évidence ! Nos amis de la LNR, les clubs pro ou fédéraux, petits et grands, les associations, les Amicales, les Présidents, les entraîneurs, les éducateurs.....et, bien sûr, ceux qui restaient incontournables : les joueurs ! Célèbres, anonymes, anciens, jeunes, ils étaient là en nombre, venant de tous les coins de France, puisqu'il était tout aussi impensable pour nous que toutes nos régions n'aient pas droit à la parole.

D'autres auraient pu tout à fait légitimement être présents également. Mais le nombre de participants fut défini et limité, dans un souci d'efficacité, à la méthode retenue avec le partenaire en charge de l'animation des ateliers et des séances plénières, le Cabinet Kurt Salmon.

Chacun put cependant contribuer à cette grande réflexion en participant à l'une des nombreuses initiatives et consultations locales librement organisées dans certaines régions ou en faisant remonter à la



FFR une contribution écrite grâce à un module internet spécialement développé à cette occasion.

Dans l'esprit défini qui était de rechercher par ces Assises de nouvelles pistes de solutions et de permettre aux acteurs de terrain de participer directement, il a été décidé que les membres du Bureau Fédéral, bien que présents, ne participeraient pas aux travaux de réflexion... Le contraire aurait inévitablement amené un dialogue entre eux et le reste des acteurs, un bilan où les uns auraient défendu des positions plus ou moins remises en question par les autres ! C'était là le contraire absolu de notre volonté !

C'est dans un second temps que les élus fédéraux comme toutes les personnes intéressées pourront se saisir des propositions, très riches sans doute, que le brain storming de ces 3 jours aura engendrées.

Ceux-ci, passionnés et passionnants, se sont articulés autour de 5 thèmes majeurs définis préalablement par le Comité Directeur :

- les Equipes de France et l'excellence sportive,
- l'organisation et relations institutionnelles du Rugby Français,
- le développement des ressources et le rayonnement économique du Rugby Français,
- le club et le développement de la pratique rugbyistique en France,
- le jeu, les valeurs et les acteurs du jeu.

Au final, 40 ateliers de 12 à 15 personnes auront permis le foisonnement et la confrontation d'idées d'où seront issues plus de 270 pistes de solutions.

Une première synthèse objective des propositions formulées a été présentée par le Président Camou en clôture de ces premières Assises Nationales du Rugby.

Mais il s'agit, à sa demande, d'aller plus loin. Ces Assises ne sont pas une fin, c'est le début d'un processus et d'une méthode nouvelle qui rejoint à bien des égards la démarche globale qu'il a initiée par ailleurs pour moderniser et ouvrir l'organisation et le fonctionnement de notre fédération.

C'est pourquoi il a souhaité qu'à la suite des Assises, puisse être réalisé un Livre Blanc.

Mais ce Livre Blanc ne constitue pas une présentation politique et subjective d'une sélection des préconisations faites pendant les Assises.

Il s'agit, dans la suite de celles-ci, d'offrir un outil permettant de poursuivre le travail engagé.

Aussi, le document réalisé a plusieurs objectifs :

1. présenter l'évolution du Rugby Français depuis 20 ans et les problématiques auxquelles la famille du Rugby doit faire face,
2. restituer objectivement les idées proposées lors des Assises et mettre en valeur le travail réalisé lors de ces dernières,
3. permettre à ceux qui le désirent de se saisir et de prolonger les réflexions des Assises,
4. réaliser un document attrayant, véritable outil de travail projetant le Rugby Français vers l'avenir.

En fait, nous avons essayé de classer la multitude de propositions... Vous saurez nous dire si ce Livre Blanc reflète les soucis de notre Rugby, et surtout, vous saurez l'enrichir car il n'est qu'un point d'étape dans l'écriture de ce grand projet.

Aussi complet que possible dans les délais impartis, ce document n'a pas pour autant la prétention d'être exhaustif.

De même l'attention des lecteurs est attirée sur le fait que, dans un souci d'objectivité, il reprend pour chaque chapitre, l'ensemble des propositions qui ont pu être formulées lors des ateliers et présentées en synthèse sans que nous nous soyons permis de réaliser un tri ou des choix, y compris parmi celles qui auraient pu sembler soit déjà réalisées, soit irréalistes, soit inadaptées.

Nous espérons que ce Livre Blanc, par les données et commentaires qu'il contient, par les questions qu'il pose, par les pistes qu'il ouvre, permettra utilement d'aller encore plus loin, en utilisant des chemins différents de ceux empruntés année après année, au fil de nos habitudes, de notre culture, de nos traditions....car :

« Il est grand temps de rallumer les étoiles »
(Apollinaire)

CHAPITRE 1

La compétitivité du XV de France



Les dates clés

LE XV DE FRANCE ET LE RUGBY PROFESSIONNEL

1987	1ère édition de la Coupe du Monde de Rugby
1992	Entrée en vigueur de l'essai à 5 points
1993/94	Mise en place de la charte du joueur international
1995	Passage à l'ère Open
1995/96	Création de la Coupe d'Europe des clubs
1996	Entrée en vigueur du coaching (remplacements de joueurs pour raisons tactiques)
1996/97	Création du Challenge Européen
1997	Création de l'UNER (Union Nationale des Entraîneurs de Rugby) qui deviendra TECH XV en 2003
1998	Création du SNJR (Syndicat National des Joueurs de Rugby) qui deviendra PROVALE en 2001
1998	Création de la Ligue Nationale de Rugby et signature de la première convention FFR-LNR
2000	Entrée de l'Italie dans le Tournoi
2004/05	Création de la poule unique TOP 16
2005/06	Création du TOP 14
2009	Adoption du dispositif des JIFF (joueurs issus des filières de formation) imposant un minimum de joueurs formés localement dans les effectifs professionnels des clubs
2009/10	Introduction de la formule des barrages dans les phases finales du TOP 14

LA FILIÈRE DE FORMATION

1993	Création du programme "Rugby EVAL" visant à une meilleure optimisation des moyens de détection, d'évaluation et de suivi du sportif
1995	Création des 6 centres élités
2000	Evolution des centres élités en 9 Pôles Espoirs et création du Pôle France
2002	Ouverture du Centre National du Rugby à Marcoussis
2002	Mise en place de la procédure d'agrément des centres de formation des clubs professionnels
2004	Mise en place de l'obligation de constituer un centre de formation pour les clubs professionnels
2005	Ouverture du 10ème Pôle Espoirs à Tours

Données et éléments de cadrage

DONNÉES	PÉRIODE DE RÉFÉRENCE	PÉRIODE ACTUELLE
COMPÉTITIVITÉ DU XV DE FRANCE		
Nombre de matches du XV de France par saison sportive	Saison 1992/93 (sans Coupe du Monde) : • 10 matches	Saison 2010/11 (sans Coupe du Monde) : • 11 matches
Nombre de clubs en 1ère division	Saison 1992/93 (1ère division) : • 32 clubs	Saison 2010/11 (TOP 14) : • 14 clubs
Nombre de matches joués par an par les clubs de 1ère division (championnat domestique uniquement, saison régulière et phases finales)	Saison 1992/93 (1ère division) : • Maximum de 23 matches possibles pour un club • 279 matches organisés	Saison 2010/11 (TOP 14) : • Maximum de 29 matches possibles pour un club • 220 matches organisés
Nombre de matches théorique auxquels un international français jouant en France est éligible sur une saison sportive (matches internationaux, première division, coupe domestique et coupe d'Europe)	Saison 1992/93 (sans Coupe du Monde) : • Total de 42 matches : - 23 matches de championnat de France dont 20 matches de poule et 3 matches de phase finale - 9 matches de Challenge Yves du Manoir dont 6 matches de poule et 3 matches de phase finale - 10 matches internationaux dont 4 matches du Tournoi des 5 Nations, 1 match contre la Roumanie et 5 matches de Tournée <i>Hypothèse : le joueur international est finaliste du Championnat de France (son équipe est qualifiée directement pour les 1/16ème de finale), finaliste du Challenge Yves du Manoir et a disputé l'ensemble des rencontres internationales de la saison.</i>	Saison 2010/11 (sans Coupe du Monde) : • Total de 43 ou 44 matches : - 28 ou 29 matches de championnat de France dont 26 matches de phase régulière et 2 ou 3 matches de phase finale (selon participation aux barrages) - 9 matches de Coupe d'Europe dont 6 matches de poule et 3 matches de phase finale - 11 matches internationaux dont 5 matches du Tournoi des 6 Nations, 3 matches de la Tournée de Juin et 3 matches de la Tournée de Novembre <i>Hypothèse : le joueur international est finaliste du Championnat de France, finaliste de la Coupe d'Europe et a disputé l'ensemble des rencontres internationales de la saison.</i>
Nombre de joueurs sélectionnés en Equipe de France sur une saison sportive	Saison 1991/92 (avec Coupe du Monde) : 42 joueurs sélectionnés en Equipe de France issus de 18 clubs différents	Saison 2010/11 (sans Coupe du Monde) : 38 sélectionnés en Equipe de France issus de 10 clubs différents
Nombre d'équipes de France gérées par la FFR (toutes catégories et pratiques rugbyistiques confondues)	Saison 1991/92 : • 6 Equipes de France : XV de France - France A ¹ - France B - France Espoirs - France Universitaire - France 7	Saison 2011/12 : • 12 Equipes de France : XV de France - France U20 - France U19 - France U18 - France U17 - France 7 - France 7 Développement - France Fédérale - France Féminines - France A Féminines - France U20 Féminines - France 7 Féminines
Nombre de personnes affectées au staff du XV de France	Saison 1991/92 : 7 personnes	Saison 2010/11 : 15 personnes
Budget de la Fédération consacré aux équipes nationales : - ensemble du Haut niveau - dont XV de France - dont autres équipes nationales	2001/02 : 7 millions d'euros 5,7 millions d'euros 1,3 millions d'euros	2010/11 : 10,2 millions d'euros (+46%) 7,2 millions d'euros (+27%) 3 millions d'euros (+130%)

DONNÉES	PÉRIODE DE RÉFÉRENCE	PÉRIODE ACTUELLE
LA FILIÈRE DE FORMATION		
Nombre de pôles espoirs masculins	1995 : • 6 centres élités	2012 : • 10 pôles espoirs
Nombre de centres de formation des clubs professionnels	Saison 1991/92 : Pas de centre de formation	Saison 2011/12 : 31 centres de formation
Nombre et liste des compétitions jeunes de haut niveau (Rugby à XV masculin uniquement)	Saison 1995/96 4 compétitions : • Cadets : Coupe Pierre ALAMERCERY • Juniors : Coupe René CRABOS • Espoirs-Reichel : Coupe Frantz Reichel • Nationale B	Saison 2011/12 5 compétitions : • -16 ans : Challenge Pierre GAUDERMEN • -17 ans : Coupe Pierre ALAMERCERY • -19 ans : Coupe René CRABOS • -21 ans : Coupe Frantz REICHEL • -23 ans : Championnat Espoirs
Nombre et liste des compétitions de sélections territoriales organisées sur un an (Rugby à XV masculin uniquement)	Saison 1995/96 3 compétitions : • Taddéï 1ère année • Taddéï 2ème année • +19 ans : Challenge des comités	Saison 2011/12 7 compétitions : • -17 ans Inter-secteurs • -18 ans Inter-secteurs • -16 ans Taddéï, -17 ans Taddéï • -18 ans Taddéï • +19 ans : Coupe de la Fédération • -26 ans Challenge des Comités de Séries

RÉSULTATS DU XV DE FRANCE EN COMPÉTITION DEPUIS 1991 (SOURCES : FFR/IRB)

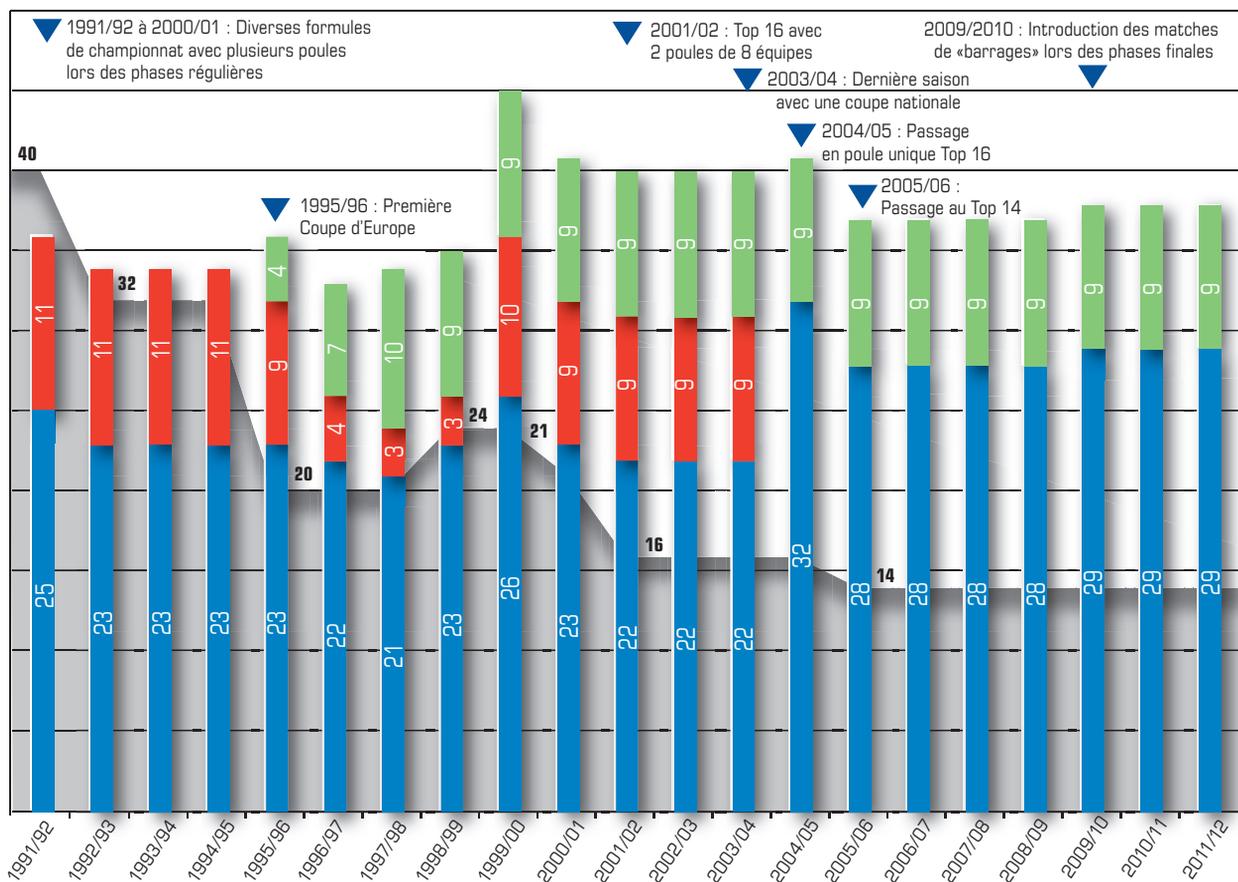
Année	Tournoi	Coupe du Monde	Tests matches	Pourcentage de victoires (toutes compétitions)	Nombre de victoires (toutes compétitions)	Total matches
1991	2ème	Quart de Finaliste	4 victoires/0 défaite	83%	10	12
1992	2ème		4 victoires/2 défaites	60%	6	10
1993	1er		3 victoires/1 nul/2 défaites	85%	8,5	10
1994	3ème		3 victoires/1 défaite	63%	5	8
1995	3ème	Demi finaliste (3ème)	5 victoires/1 défaite	75%	12	16
1996	3ème		4 victoires/2 défaites	60%	6	10
1997	1er (Grand Chelem)		4 victoires/5 défaites	62%	8	13
1998	1er (Grand Chelem)		4 victoires/1 défaite	89%	8	9
1999	5ème	Finaliste	2 victoires/3 défaites	60%	9	15
2000	2ème		2 victoires/2 défaites	56%	5	9
2001	5ème		4 victoires/2 défaites	55%	6	11
2002	1er (Grand Chelem)		2 victoires/1 nul/3 défaites	68%	7,5	11
2003	3ème	Demi Finaliste (4ème)	2 victoires/4 défaites	56%	10	18
2004	1er (Grand Chelem)		3 victoires/2 défaites	80%	8	10
2005	2ème		4 victoires/1 nul/2 défaites	71%	8,5	12
2006	1er		3 victoires/2 défaites	70%	7	10
2007	1er	Demi Finaliste (4ème)	3 victoires/2 défaites	65%	11	17
2008	3ème		2 victoires/3 défaites	50%	5	10
2009	3ème		3 victoires/3 défaites	55%	6	11
2010	1er (Grand Chelem)		2 victoires/3 défaites	70%	7	10
2011	2ème	Finaliste	2 victoires/0 défaite	64%	9	14
2012	4ème		Non disponible	50%	2,5	5
TOTAL sur la période				66%	165	251

EVOLUTION DU CLASSEMENT IRB DE LA FRANCE (SOURCES : IRB)



EVOLUTION COMPARÉE DU NOMBRE DE CLUBS EN PREMIÈRE DIVISION ET DU NOMBRE THÉORIQUE MAXIMUM DE MATCHES POUR UN CLUB SELON LES COMPÉTITIONS (SOURCES : FFR)

■ Coupe d'Europe
 ■ Challenge Yves du Manoir/Coupes
 ■ Championnat
 ■ Nombre de Clubs en 1ère Division



Commentaires

■ Le Rugby Français a su rester de manière constante au plus haut niveau européen en matière de résultats sportifs tant au niveau des clubs (4 victoires en Coupe d'Europe) qu'au niveau de l'équipe de France (5 grands chelems) sans pour autant atteindre l'objectif de décrocher le titre mondial.

■ Le XV de France masculin n'a jamais connu une saison sportive avec un pourcentage de victoires inférieur à 50% depuis 20 ans : il s'établit depuis 1991 à 66% avec 165 victoires pour 251 matches toutes compétitions confondues.

■ Le nombre de matches internationaux est relativement stable sur la période étudiée. Il oscille entre 9 et 13 pour les années sans Coupe du Monde avec un maximum de 13 atteint en 1997. Pour les années de Coupe du Monde, le nombre de matches se situe entre 12 et 18 par an. Le maximum de 18 matches a été atteint en 2003.

■ Sur les 20 dernières années, le nombre de matches de Championnat a connu une augmentation significative (de 23 matches possibles en 1992/93 à 29 en 2011/12). Concernant les autres compétitions de clubs, il est resté sensiblement équivalent sur la période : la Coupe d'Europe (9 matches possibles depuis 1998/99) s'est substituée au Challenge Yves du Manoir (autour de 11 matches par an).

■ Sur une saison sportive, le nombre de matches théorique auxquels peut participer un international jouant dans un club français n'a pas évolué, passant de 42 matches en 1992/93 à 43 ou 44 (en cas de barrages) en 2010/2011.

■ Le resserrement de l'élite opéré sur les 20 dernières années (passage de 32 à 14 clubs en première division) entraîne nécessairement une diminution du nombre de clubs susceptibles d'accueillir les joueurs qui composent le vivier de l'équipe de France.

■ Le resserrement de l'élite entraîne aussi de manière mathématique une diminution du nombre de spécialistes par poste et du nombre de sélectionnables par poste.

■ Sur la période étudiée, le Rugby français a connu une optimisation importante de la filière de haut niveau et des structures de formation des jeunes joueurs, dont témoignent la mise en place des centres de formation des clubs professionnels et la mise en place des pôles espoirs et du pôle France.

■ Sur 10 pôles espoirs masculins, 7 pôles sont situés dans la moitié sud de la France contre 3 dans la moitié Nord (Tours, Paris, Dijon). Les centres de formation des clubs professionnels sont eux aussi très majoritairement implantés dans le sud de la France du fait de la cartographie du Rugby professionnel.

CARTE DE FRANCE DES PÔLES ESPOIRS MASCULINS ET DES CENTRES DE FORMATION DES CLUBS PROFESSIONNELS (SOURCES : FFR)



PÉRIODES DE CONGÈS ET D'INTERSAISON FIXÉES PAR LA CONVENTION COLLECTIVE DU RUGBY PROFESSIONNEL (SOURCES : CCRP)

Convention collective des joueurs professionnels : période et durée des congés des joueurs.

Grand principe : L'intersaison comprend pour chaque joueur une période de 8 semaines sans compétition officielle comprenant 4 semaines en continu sans présence au club et 4 semaines de préparation physique individuelle et collective.

Les enjeux et les problématiques

■ Comment assurer une plus grande compétitivité du XV de France pour lui permettre, enfin, de décrocher le titre mondial ?

■ Le système d'organisation du Rugby Français est un modèle minoritaire dans la structure du rugby professionnel mondial. Culturellement, les rugby français et anglais sont organisés autour des clubs, d'une part, et des équipes nationales, d'autre part, alors que toutes les autres grandes nations sont organisées avant tout autour de l'équipe nationale. Une évolution de notre modèle est-elle envisageable, ou comment le rendre compatible avec l'objectif légitime de compétitivité de notre équipe nationale ?

■ Comment harmoniser et accorder les intérêts sportifs du XV de France et ceux des clubs ? Comment, notamment, assurer la cohérence et la lisibilité du calendrier global des compétitions ? Les doublons sont-ils réellement nuisibles ?

■ Mise à disposition des internationaux : dans notre modèle d'organisation, les joueurs internationaux sont sous contrat avec un club, lequel met le joueur sélectionné à la disposition de la FFR pendant une période limitée. Pendant cette période, le joueur concerné est sous contrat avec la FFR. Dans l'intérêt de toutes les parties en présence, ce dispositif est-il le plus adapté ? Les dispositions conventionnelles, notamment la convention FFR/LNR et la charte des internationaux, doivent-elles évoluer ?

■ Quelle doit être l'articulation entre l'activité du joueur en club et celle du joueur en Equipe de France ?

■ Comment prendre en compte tout à la fois les difficultés liées à la préservation de la santé des joueurs et à leur performance ?

■ Le rugby a comme particularité que les exigences physiques qu'il suppose ne permettent pas une périodicité des rencontres aussi rapprochées que dans d'autres sports. Cette seule contrainte est un des facteurs qui limite l'organisation générale du calendrier des compétitions. Comment appréhender et dépasser cette problématique ?

■ Comment assurer la formation et l'acquisition de l'expérience du plus haut niveau par des joueurs sélectionnables à tous les postes ?

■ Quel doit être le rôle des Coupes d'Europe dans la préparation des joueurs internationaux au plus haut niveau ?

■ L'organisation et le contenu des formations technique, tactique, physique, dispensées à l'ensemble de nos licenciés sont-ils satisfaisants ?

■ L'implantation et le public des Pôles Espoirs, d'une part, et des centres de formation des clubs professionnels, d'autre part, peuvent sembler concurrentiels. En outre, leur situation géographique est très largement prédominante au sud de la France. Cela doit-il évoluer au regard des objectifs et de l'évolution générale du développement du Rugby Français ?

RÈGLE 9 DE L'IRB : Principales dispositions concernant la mise à disposition des internationaux

(SOURCES : IRB)

Grands principes Une fédération doit disposer du droit à la disponibilité d'un joueur en vue des sélections en équipe nationale, y compris pour les périodes de préparation. Toute association ou club est obligé de libérer un joueur pour la Fédération pour laquelle il est éligible lorsque cette dernière le sélectionne.

Le nombre de semaines maximum de libération est de 11 semaines pour les fédérations de l'hémisphère nord et 12 semaines pour les fédérations de l'hémisphère sud.

Les joueurs doivent être mis à disposition de la Fédération au moins 5 jours entiers avant la date du match. Cette période est de 35 jours en ce qui concerne la préparation de la Coupe du Monde.

A ces dispositions s'ajoute la possibilité d'organiser 3 stages de 3 jours en dehors des périodes mentionnées ci-dessous.

1. Les périodes des tournées :

- Tournée de juin : 3 week-ends (2ème, 3ème et 4ème week-end) sauf l'année de la Coupe du Monde.
- Tournée de novembre : 3 week-ends (2ème, 3ème et 4ème week-end) sauf l'année de la Coupe du Monde.

2. Les périodes de libération :

- Hémisphère nord : 5 semaines sur les 7 semaines comprises entre le 1er week-end de février et le 3ème week-end de mars.
- Hémisphère sud : 5 semaines sur les 9 semaines comprises entre le 1er juillet et le 31 août.

3. La période complémentaire pour les 4 nations (Afrique du Sud, Argentine, Australie, Nouvelle Zélande) :

- 6 semaines sur les 8 semaines comprises entre le 3ème week-end d'août et le 1er week-end d'octobre.

Solutions proposées lors des Assises

Pistes de réflexions / Mesures proposées	Conditions de mise en œuvre à étudier	Entité(s) décisionnaire(s)
1. CLARIFIER LES CALENDRIERS ET LES PÉRIODES DE MISE À DISPOSITION DES JOUEURS DU XV DE FRANCE		
1.1 Formater la saison en 3 blocs (2 blocs "matches Championnat + 2 à 3 matches de Coupe d'Europe + Matches internationaux" - 1 bloc "Phases finales : Coupe d'Europe (fin mi-avril) + Championnat")	<ul style="list-style-type: none"> Rencontrer les différentes parties prenantes et élaborer un argumentaire Analyser les accords en cours Analyser les impacts économiques éventuels 	IRB - SANZAR Comité Six Nations ERC FFR-LNR
1.2 Resserrer le bloc Tournoi des 6 Nations sur 5 semaines de matches + 1 semaine de préparation	<ul style="list-style-type: none"> Analyser les impacts sur les temps de récupération des joueurs Négocier avec les diffuseurs TV Analyser la faisabilité pour les autres nations 	Comité Six Nations Fédérations membres du Comité des Six Nations
1.3 Changer le format de la HCUP : 1 seul bloc de compétition hors phase finale Diminution du nombre de clubs engagés	<ul style="list-style-type: none"> Analyser les accords en cours et la faisabilité Définir le nombre de clubs à engager par nation Mesurer les impacts sur l'AMLIN Challenge Cup 	ERC Membres de l'ERC
1.4 Mettre en place une seule période de tournées de septembre à mi-octobre sur un bloc de 6 semaines organisées alternativement dans les hémisphères Nord et Sud. Tous les 4 ans, cette période serait remplacée par la Coupe du Monde	<ul style="list-style-type: none"> Rencontrer les différentes parties prenantes et élaborer un argumentaire Analyser les accords en cours Analyser les impacts économiques éventuels 	IRB - SANZAR Fédérations membres
1.5 Championnats professionnels : jouer 2 matches en 5 jours sur certaines périodes de l'année	<ul style="list-style-type: none"> Analyser les impacts sur les temps de récupération des joueurs Négocier avec les diffuseurs TV Echanger avec le syndicat des joueurs 	LNR
1.6 Supprimer un match de l'Equipe de France (tournée) par an	<ul style="list-style-type: none"> Analyser l'impact économique pour la FFR 	FFR - IRB Fédérations membres de l'IRB
1.7 Passer du Top 14 au Top 12	<ul style="list-style-type: none"> Analyser les conséquences économiques Analyser les conséquences sur le développement territorial du Rugby 	LNR
2. ACCROITRE LA COMPÉTITIVITÉ DES JOUEURS INTERNATIONAUX (TEMPS DE REPOS, PRÉPARATION ET COMPÉTITIONS)		
2.1 Instaurer un système de licence à points pour les internationaux - Plafonner le nombre de matches des internationaux	<ul style="list-style-type: none"> Analyser les modalités d'application et définir la liste des joueurs éligibles et des matches concernés Modifier la convention FFR/LNR Discuter avec les partenaires sociaux et modifier la convention collective 	Partenaires sociaux FFR - LNR

<p>2.2 Augmenter le nombre de joueurs convoqués avant chaque match international</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Discuter avec les clubs employeurs • Revoir le nombre maximal de joueurs sous contrat par club professionnel • Revoir les accords FFR/LNR 	<p>FFR - LNR</p>
<p>2.3 Modifier l'organisation de la période d'intersaison des internationaux sur une durée inchangée de 8 semaines : 5 semaines de préparation technique et physique</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Discuter avec les partenaires sociaux et modifier la convention collective 	<p>Partenaires sociaux FFR - LNR</p>
<p>2.4 Etudier l'évolution des conditions de dédommagement des clubs qui fournissent des joueurs de l'Equipe de France : dédommagement direct des clubs en fonction du nombre d'internationaux qu'ils fournissent (ou encore rémunération directe des joueurs par l'entité qu'ils servent).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Etudier les impacts économiques • Analyser les contraintes juridiques • Discuter avec les partenaires sociaux et modifier la convention collective • Modifier les accords FFR/LNR 	<p>Partenaires sociaux FFR - LNR</p>

3. AMÉLIORER LA FILIÈRE DE FORMATION DES JEUNES JOUEURS DE HAUT NIVEAU ET LEUR ACCESSION À L'ÉQUIPE DE FRANCE

<p>3.1 Engager une réflexion sur les JIFF - notamment étudier la possibilité d'une obligation d'un nombre de JIFF sur les feuilles de matches et non plus uniquement sur les effectifs</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Analyser les contraintes juridiques • Etudier les impacts économiques • Discuter avec les partenaires sociaux • Modifier les accords FFR/LNR 	<p>FFR - LNR</p>
<p>3.2 Etudier le fonctionnement du Pôle France : Formation sur 2 ans au lieu de 1 an pour avoir les joueurs ensemble l'année avant la Coupe du Monde U20 ou étalement sur plusieurs années pour les joueurs de 19 à 23 ans avec un système inspiré de l'apprentissage (1 semaine en pôle, le reste en club) ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Etudier le cadre réglementaire existant • Modifier les accords FFR/LNR • Modifier la filière de Haut Niveau 	<p>FFR - LNR Ministère des sports</p>
<p>3.3 Etudier les conditions de redéploiement de la filière fédérale de haut niveau (Pôles Espoirs) : 1. Optimisation géographique en particulier sur les régions en développement et les régions sans centre de formation de clubs professionnels. 2. Etudier la création de 4 à 5 centres élites sources de compétences pour les 16-18 ans</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Etudier le cadre réglementaire existant • Modifier la filière de Haut Niveau 	<p>FFR Ministère des sports</p>
<p>3.4 Faciliter et assouplir les systèmes de prêts et de tutorats</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Etudier les conditions détaillées à mettre en œuvre - Nombres de joueurs, dates limites, conditions de retour • Analyser les conditions juridiques • Modifier la convention collective • Modifier les règlements FFR/LNR 	<p>Partenaires sociaux FFR - LNR</p>
<p>3.5 Améliorer la concertation DTN/Clubs pour optimiser la formation des joueurs. Impliquer plus fortement les directeurs sportifs des centres de formation pour la sélection au Pôle France</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Analyser l'existant des échanges actuels et analyser les nouvelles conditions à mettre en œuvre 	<p>FFR</p>
<p>3.6 Créer une base de données sur un TOP 50 des joueurs d'une catégorie d'âge et créer de manière générale des outils d'évaluation de la formation</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Définir l'entité en charge du suivi • Définir les critères et les modalités de la base de données (Sportifs, médicaux, autres) • Définir les conditions techniques de mise en œuvre • Etudier les contraintes juridiques 	<p>FFR</p>

3.7 Mettre en place un cursus de formation du joueur qui prend en compte les évolutions futures du jeu et l'ensemble des dimensions du sport : tactique, technique, physique. Quelle formation pour quel rugby de demain ?	<ul style="list-style-type: none"> • Définir les actions concrètes à mettre en œuvre 	FFR
3.8 Construire des contenus de formation par poste et les déployer dans l'ensemble de la Filière	<ul style="list-style-type: none"> • Définir chaque contenu • Déterminer les modalités de diffusion de ces contenus 	FFR
3.9 Préserver le double projet, l'éducation générale du joueur, son sens des responsabilités et sa capacité à identifier son projet personnel	<ul style="list-style-type: none"> • Définir les actions concrètes à mettre en œuvre 	FFR
3.10 Faire participer les joueurs du Pôle France à une compétition spécifique	<ul style="list-style-type: none"> • Déterminer la compétition adaptée • Etudier la faisabilité de la participation à la compétition • Etudier la faisabilité économique • Modifier les règlements de la compétition concernée 	FFR Entité décisionnaire selon compétition
3.11 Revoir la compétition espoir : Permettre la participation d'équipes espoirs des clubs PRO aux compétitions fédérales ?	<ul style="list-style-type: none"> • Etudier l'impact sur l'organisation des compétitions fédérales • Modifier le règlement des compétitions 	FFR- LNR
3.12 Créer une sélection espoirs (U23) et l'inscrire en AMLIN CUP	<ul style="list-style-type: none"> • Etudier la faisabilité réglementaire et les modalités de mise en œuvre (joueurs concernés...) • Etudier les conséquences pour les clubs de la mise à disposition des joueurs • Modifier les accords ERC 	FFR-ERC LNR
3.13 Intégrer un arbitre référent par sélection	<ul style="list-style-type: none"> • Analyser l'existant des échanges actuels et analyser les nouvelles conditions à mettre en œuvre 	FFR

4. RENFORCER LA COHÉRENCE D'ENSEMBLE DES ÉQUIPES DE FRANCE ET L'EXEMPLARITÉ DE L'ENSEMBLE DES JOUEURS

4.1 Développer les échanges entre l'encadrement des clubs et celui des équipes de France notamment sur un projet de jeu commun aux équipes de France	<ul style="list-style-type: none"> • Analyser l'existant des échanges actuels • Analyser les nouvelles conditions à mettre en œuvre (obligations des différentes parties prenantes) 	FFR LNR Clubs
4.2 Mettre en place une charte établissant les droits et devoirs de tous les joueurs internationaux qui s'assurera de leur exemplarité	<ul style="list-style-type: none"> • Analyser l'existant • Etudier les contenus détaillés 	FFR
4.3 Favoriser la réalisation d'actions de promotion dans les écoles de Rugby par les internationaux	<ul style="list-style-type: none"> • Analyser l'existant • S'inspirer / renforcer les actions de type "les ambassadeurs" 	FFR
4.4 Créer un comité d'éthique	<ul style="list-style-type: none"> • Analyser l'existant • Définir l'organisation et les missions 	FFR
4.5 Maintenir le lien entre les générations d'internationaux et entre les équipes	<ul style="list-style-type: none"> • Définir les actions concrètes à mettre en œuvre 	FFR

CHAPITRE 2

Les compétitions fédérales

Ce chapitre traite des compétitions fédérales masculines,
les compétitions féminines sont abordées dans le Chapitre 5 :
« Poursuivre le développement du Rugby féminin »



Les dates clés

1992/93	La première division « Elite » (Groupe A) est constituée de 32 clubs
1995/96	La formule de compétition de la première division (Groupe A1 avec 2 poules de 10 clubs et Groupe A2 avec 2 poules de 10) atteint un sommet de complexité avec un système de qualification pour les phases finales permettant théoriquement à un club de Groupe A2 d'être champion de France
1997/98	Le titre de champion de France ne peut être de nouveau attribué qu'à un club issu du premier niveau de compétition (Groupe A1)
1998/99	Création de la Ligue Nationale de Rugby qui prend en charge l'organisation du Championnat Elite 1 réservé aux clubs professionnels. Le deuxième niveau sera OPEN (statut professionnel ou amateur)
1999	Mise en place de la Direction Nationale d'Aide et de Contrôle de Gestion (DNACG) chargée d'assurer l'aide et le contrôle de la gestion administrative, juridique et financière des clubs affiliés à la FFR
1999/00	Introduction de règles du jeu différenciées (poussée en mêlée notamment) entre la première division fédérale et les deuxième et troisième divisions fédérales

2001/02	Le deuxième niveau de compétition devient professionnel (Pro D2)
2001/02	Création de la compétition Espoir (Moins de 23 ans)
2003	Changement des catégories d'âge pour les compétitions jeunes
2005/06	La 3ème division fédérale entre dans une gestion par les secteurs territoriaux pour les phases de poules qualificatives avec liberté d'organisation. La phase finale reste gérée par la FFR
2005/06	Création du trophée JEAN PRAT instaurant une phase de brassage en 1ère division fédérale afin de regrouper lors de la fin du championnat les clubs candidats à la PRO D2 en une compétition plus élitiste
2011/12	Réforme complète des 3 divisions fédérales avec un retour à un schéma 40 clubs en Fédérale 1, 80 clubs en Fédérale 2, 160 clubs en Fédérale 3 en phase qualificative unique. Les phases finales déterminent les clubs promus au niveau supérieur (et non les premiers de poule)

Données et éléments de cadrage

PYRAMIDE GLOBALE DES CLUBS

DONNÉES	PÉRIODE DE RÉFÉRENCE (1992/93)	PÉRIODE ACTUELLE (2010/11)	PÉRIODE ACTUELLE (2011/12)
Total de clubs	1764	1798	1827
Clubs en Elite	32 (Groupe A)	30 (14 + 16)	30 (14 + 16)
Clubs évoluant au niveau fédéral	344	367	281
Clubs en niveaux régionaux* (Honneur à 4ème Série)	1388	1401	1516
Soit une moyenne de clubs par série de	231	233	253

* Incluant les clubs uniquement dédiés à la pratique féminine

POURCENTAGE DE CLUBS NATIONAUX (ÉVOLUANT AUX NIVEAUX PROFESSIONNELS ET FÉDÉRAUX) DU COMITÉ PAR RAPPORT AU TOTAL DE CLUBS DU COMITÉ

DONNÉES	PÉRIODE DE RÉFÉRENCE (1992/93)	PÉRIODE ACTUELLE (2011/12)
COMITE BEARN	38%	25%
COMITE COTE D'ARGENT	29%	18%
COMITE COTE BASQUE LANDES	42%	36%
COMITE PERIGORD AGENAIS	16%	23%
COMITE LIMOUSIN	22%	16%
COMITE BRETAGNE	6%	5%
COMITE CENTRE	17%	17%
COMITE NORMANDIE	11%	7%
COMITE PAYS DE LA LOIRE	16%	12%
COMITE POITOU CHARENTES	21%	26%
COMITE LANGUEDOC	12%	18%
COMITE PAYS CATALAN	20%	15%
COMITE ARMAGNAC BIGORRE	37%	25%
COMITE MIDI PYRENEES	25%	19%
COMITE ALSACE LORRAINE	18%	5%
COMITE BOURGOGNE	20%	15%
COMITE FLANDRES	13%	18%
COMITE FRANCHE COMTE	32%	26%
COMITE ILE DE FRANCE	16%	16%
COMITE CORSE	0%	9%
COMITE COTE D AZUR	23%	25%
COMITE PROVENCE	27%	17%
COMITE ALPES	30%	23%
COMITE DROME ARDECHE	34%	20%
COMITE LYONNAIS	28%	22%
COMITE AUVERGNE	20%	14%
Territoires d'Outre Mer	Non applicable	Non applicable

SUIVI DES CLUBS DE FÉDÉRALE 1 PROMUS EN PRO D2

DONNÉES	PÉRIODE DE RÉFÉRENCE	PÉRIODE ACTUELLE
Nombre de clubs promus en PRO D2 et relégués sportivement au bout d'une saison	Période 2001/2006 : 3 sur 10 (30%) dont 1 repêché par rétrogradation financière d'un tiers	Période 2007/2011 7 sur 10 (70%) dont 2 repêché par rétrogradation financière d'un tiers

ORGANISATION DES COMPÉTITIONS NATIONALES JEUNES

DONNÉES	PÉRIODE DE RÉFÉRENCE (1991/92)	PÉRIODE ACTUELLE (2011/12)
Nombre de clubs en Reichel	80 (Moins de 20 ans)	40 (Moins de 21 ans - Reichel) 72 (Moins de 21 ans – Bélascaïn)
Nombre de clubs en Crabos	114 (Moins de 20 ans)	40 (Moins de 19 ans)
Nombre de clubs en Balandrade	96 (Moins de 20 ans)	222 (Moins de 19 ans)
Nombre de clubs en Philiponeau	231 (Moins de 20 ans)	287 (Moins de 19 ans)
Nombre de clubs en Danet	128 (Moins de 20 ans)	97 (Moins de 19 ans)
Nombre de clubs en Alamercery	96 (Moins de 17 ans)	64 (Moins de 17 ans)
Nombre de clubs en UFOLEP A	48 (Moins de 17 ans)	64 (Moins de 16 ans Gaudermen)
Nombre de clubs en Teulières	96 (Moins de 17 ans)	605 (Moins de 17 ans)
Nombre de clubs en UFOLEP B	48 (Moins de 17 ans)	
Nombre de clubs Groupe C / Cadet territoriaux	ND	177

ORGANISATION DES COMPÉTITIONS DE SÉLECTIONS RÉGIONALES

DONNÉES	PÉRIODE DE RÉFÉRENCE (1991/92)	PÉRIODE ACTUELLE (2011/12)
Nombre et liste des compétitions de sélections territoriales organisées sur un an (Rugby à XV masculin uniquement)	3 compétitions : <ul style="list-style-type: none"> • -17 ans Inter comités • -19 ans Taddéi • -26 ans Challenge des comités 	8 compétitions : <ul style="list-style-type: none"> • -17 ans Inter-secteurs • -18 ans Inter-secteurs • -16 ans Challenge Amicale des 6 Nations • -16 ans Taddéi • -17 ans Taddéi • -18 ans Taddéi • +19 ans : Coupe de la Fédération • -26 ans Challenge des Comités de Séries

TITRES DE CHAMPION DE FRANCE DÉCERNÉS PAR LA FFR

DONNÉES	PÉRIODE DE RÉFÉRENCE (1991/92)	PÉRIODE ACTUELLE (2011/12)
Nombre de titres décernés par la FFR sur une saison sportive (toutes pratiques)	28	56

EVOLUTION DE LA FORMULE DE LA COMPÉTITION ÉLITE : 10 FORMULES DE CHAMPIONNAT EN 20 SAISONS

GESTION FFR			GESTION LNR						
1992-93	1995/96	1997/98	1998/99	1999/00	2000/01	2001/02	2004/05	2005/06	2009/10
1ère Division GROUPE A	1ère Division GROUPE A	1ère Division GROUPE A1	1ère Division ELITE 1	1ère Division ELITE 1	1ère Division	TOP 16	TOP 16	TOP 14	TOP 14
32 Clubs	A1 20 Clubs A2 20 Clubs	20 Clubs	24 Clubs	24 Clubs	21 Clubs	16 Clubs	16 Clubs	14 Clubs	14 Clubs
Formule 4 poules de 8. Les quatre premiers de chaque poule se qualifient pour une deuxième phase de 4 poules de 4 puis phases finales à partir des 1/4	Formule de 2 poules de 10 dans le groupe A1 et 2 poules de 10 dans le groupe A2. Qualifications des meilleurs du groupe A2 pour des barrages ou pour les phases finales à partir des 1/16 avec les meilleurs du Groupe A1	Formule de 2 poules de 10 puis phases finales à partir des 1/4 (aller/retour pour les 1/4)	Formule de 3 poules de 8 puis 4 poules de 4 puis phases finales à partir des 1/4	Formule de 2 poules de 12 puis barrages puis phases finales à partir des 1/4	Formule de 1 poule de 10 et une poule de 11 puis phases finales à partir des 1/4	Formule de 2 poules de 8, puis deux poules de 4 puis phases finales à partir des 1/2	Poule unique puis phases finales à partir des 1/2	Poule unique puis phases finales à partir des 1/2	Poule unique puis barrages 3/6 et 4/5 puis phases finales à partir des 1/2

EVOLUTION DE LA FORMULE DE COMPÉTITION DE L'ÉLITE AMATEUR (1ÈRE DIVISION FÉDÉRALE) : 8 FORMULES DE CHAMPIONNAT EN 14 SAISONS

GESTION FFR							
1998/99	1999/00	2000/01	2001/02	2002/03	2005/06	2010/11	2011/12
NATIONALE 1	NATIONALE 1	PROMOTION NATIONALE	1ère Division FÉDÉRALE				
48 Clubs	44 Clubs	14 Clubs	56 Clubs	48 Clubs	48 Clubs	48 Clubs	40 Clubs
4 poules de 12	4 poules de 11	1 poule de 14	4 poules de 14	4 poules de 12	6 poules de 8 + Brassages	4 poules de 12	4 poules de 10
		NATIONAL 1 48 Clubs 4 poules de 12			Création du Trophée Jean Prat		

Commentaires

La Pyramide des compétitions et la répartition géographique des clubs par niveau

■ La réforme des compétitions de 2011 a entraîné une diminution des clubs disputant les compétitions nationales (moins 75 clubs au total) et a régénéré les compétitions territoriales.

■ Le nombre de clubs a globalement augmenté au Nord, or la répartition Nord/Sud des clubs dans les divisions fédérales reste stable, ce qui perpétue la surreprésentation des clubs du Sud.

■ Par ailleurs, le faible nombre de clubs à statut professionnel dans la moitié Nord et leur concentration en Ile-de-France apparaissent comme un frein au développement de la pratique de haut niveau sur ces territoires.

L'élite fédérale

■ Parmi les clubs de Fédérale 1 le budget le plus élevé est passé de 1 751 470 à 3 904 000 euros (+122%) entre 2003 et 2011 et de 61 563 à 248 000 (+302%) pour le plus faible.

L'écart (entre le plus et le moins élevé) est passé de 1 689 000 en 2003 à 3 656 000 euros cette saison.

■ Les plus importants budgets concernent les clubs du nord de la France qui pratiquent la professionnalisation de leur effectif depuis plus longtemps et d'une manière plus importante. Ceux du sud privilégient plus largement le recrutement local, la pluriactivité, voire encore très souvent l'amateurisme. Cela s'explique aussi du fait du nombre de joueurs « locaux » disponibles à proximité.

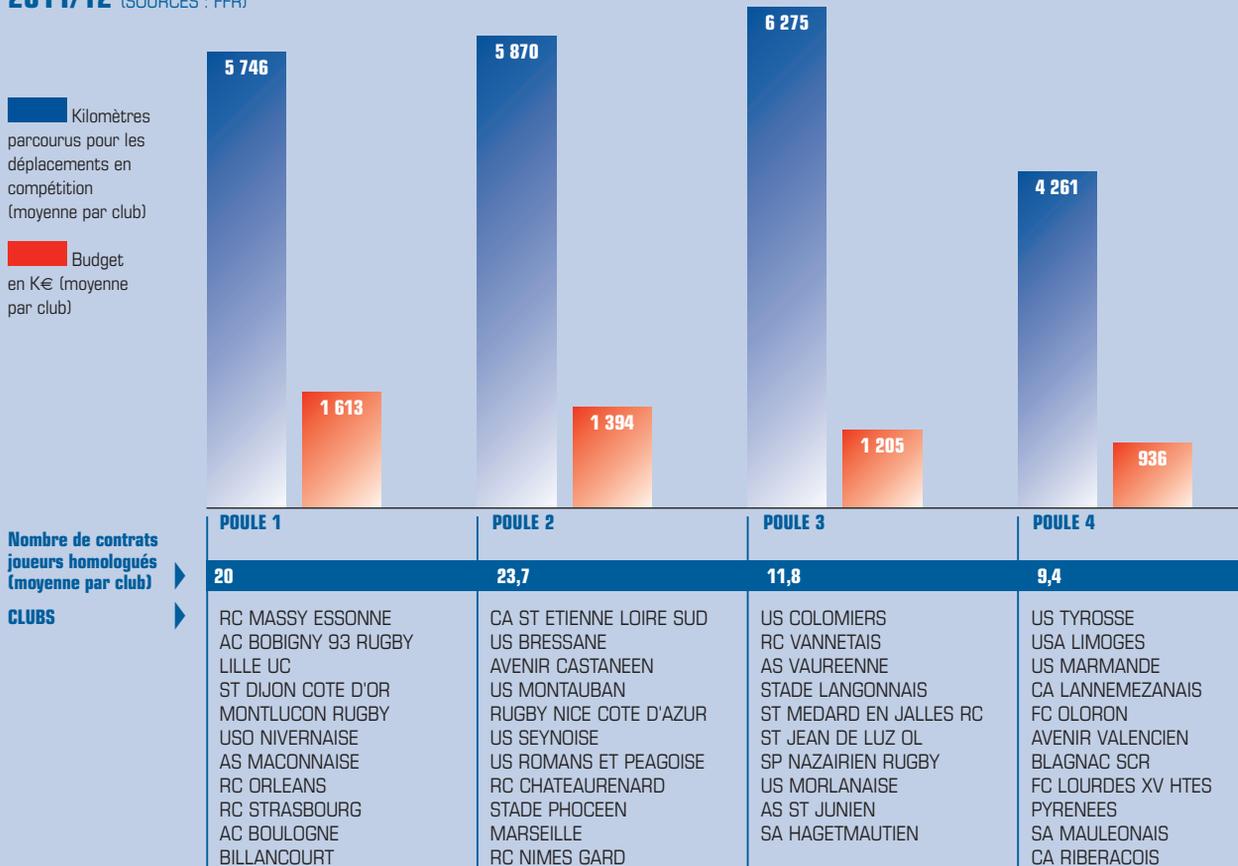
Les compétitions jeunes et les sélections régionales

■ La complexité réglementaire de la compétition Espoir (Trois niveaux regroupant 30 clubs seulement) et des règlements particuliers (dérogations) ne permettent pas à cette compétition de gagner la crédibilité dont elle aurait besoin.

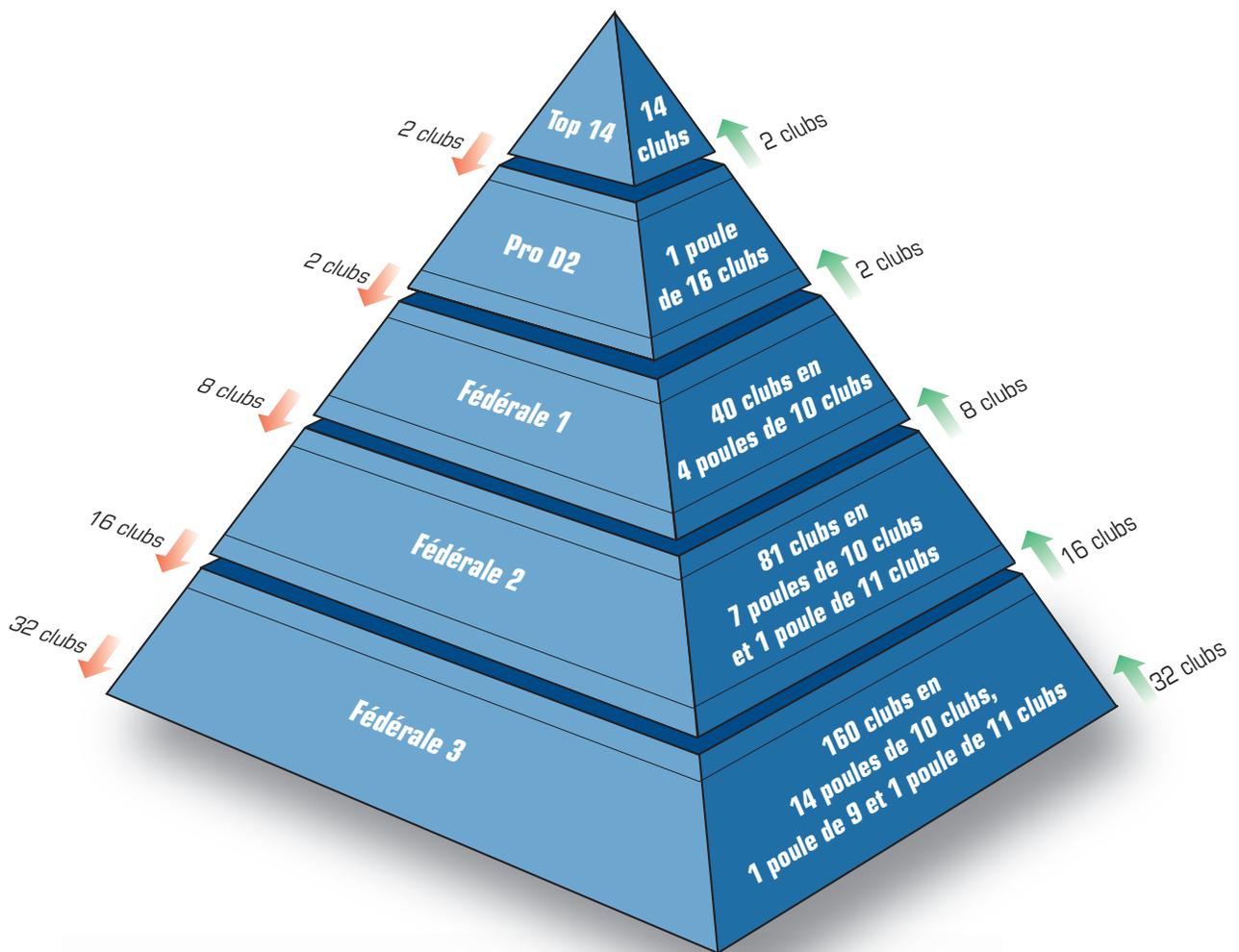
■ Le nombre total d'équipes disputant les compétitions jeunes a largement augmenté. On constate un resserrement de l'élite Jeunes : les équipes Reichel, Crabos et Alamecery sont désormais calquées sur le rugby d'élite.



BUDGET, NOMBRE DE CONTRATS ET KILOMÈTRES PARCOURUS PAR LES CLUBS DE FÉDÉRALE 1 SAISON 2011/12 (SOURCES : FFR)



PYRAMIDE DES COMPÉTITIONS SÉNIORS MASCULINES À XV 2011/12 (SOURCES : FFR)



■ Les autres équipes de jeunes sont hiérarchisées selon le niveau de leur équipe première. Cela impose parfois de longs déplacements. En outre, peu d'équipes sont engagées hors obligations fédérales, les engagements financiers étant trop importants.

■ L'augmentation des compétitions des Sélections Régionales (3 en 1991/1992, 7 en 2011/2012) correspond à une volonté politique de la FFR pour :

- assurer une animation et une représentativité sportive des Comités Territoriaux ;
- assurer la détection des jeunes joueurs pour la filière de haut niveau ;
- permettre à des joueurs opérant dans des Comités ne disposant pas de clubs professionnels de participer à une compétition de bon niveau (Coupe de la Fédération). Celle-ci connaît toutefois une désaffection de la part de certains comités : 25 participants en 2000 contre seulement 16 aujourd'hui).

Les titres décernés

■ On constate une augmentation très sensible du nombre total de titres décernés chaque année par la FFR : diversification des pratiques, développement des compétitions féminines et augmentation des compétitions inter-comités. Cependant, les titres des compétitions masculines sont stables.

RÉTROGRADATIONS PRONONCÉES PAR LA DNACG POUR LES CLUBS DE FÉDÉRALES

(SOURCES : FFR)

Pour la période de 2002/2003 à 2011/2012 :

40 rétrogradations administratives ont été prononcées par la DNACG dont :

- 8 rétrogradations en Fédérale 3 :
 - pour 2 clubs de Fédérale 2
 - pour 6 clubs de Fédérale 1
- 30 rétrogradations en Fédérale 2
- 2 rétrogradations « en division inférieure à celle pour laquelle le club a acquis le droit de participer à l'issue de la saison »

Sur ces 40 décisions, 30 décisions ont été confirmées en appel.

EVOLUTION DU NOMBRE DE CLUBS PAR NIVEAUX DE COMPÉTITIONS (SOURCES : FFR)

	Elite	2ème niveau	3ème niveau	4ème niveau	5ème niveau
Saison 2011/12	TOP 14 14	PRO D2 16	FÉDÉRALE 1 40	FÉDÉRALE 2 81	FÉDÉRALE 3 160
Saison 2010/11	TOP 14 14	PRO D2 16	FÉDÉRALE 1 48	FÉDÉRALE 2 96	FÉDÉRALE 3 223
Saison 2002/03	TOP 16 16	PRO D2 16	FÉDÉRALE 1 48	FÉDÉRALE 2 96	FÉDÉRALE 3 192
Saison 1992/93	GROUPE A 32	GROUPE B 64		2ÈME DIVISION 120	3ÈME DIVISION 160

Les enjeux et les problématiques

Amélioration de la saisonnalité et de l'organisation générale des compétitions fédérales

■ Une meilleure répartition et un meilleur agencement des compétitions sur la totalité de l'année pourraient constituer un axe de progrès afin de faciliter le développement des clubs et de mieux répondre à leurs attentes. Pour ce faire, il convient notamment de considérer les enjeux suivants :

- comment jouer aux périodes les plus propices à la pratique tout en respectant les contraintes du calendrier civil ?

- comment mieux gérer la planification et les périodes consacrées aux phases finales afin que les clubs accédant au niveau supérieur aient le temps de se préparer mais aussi que les clubs non qualifiés ne soient pas inactifs sur une trop longue période ?

- les nombreux reports de matches nuisent au bon déroulement des compétitions. Ils portent atteinte à la fluidité et à la lisibilité des épreuves. Comment lutter contre cette situation ?

Les accessions - relégations

■ L'accession en division supérieure doit-elle être attribuée à la fin de la phase régulière pour valoriser la continuité des résultats et les clubs les mieux structurés ou à l'issue de phases finales qui font partie intégrante de la culture du Rugby ? Pour aller plus loin, l'accession doit-elle être le seul résultat de l'équipe première ou être conditionnée par les résultats globaux du club ?

■ Les difficultés rencontrées par certains clubs malgré leurs efforts pour développer leurs ressources et leur organisation lors des accessions doivent-elles conduire la fédération à réfléchir à l'instauration de critères économiques et structurels complémentaires ?

■ L'instauration de tels critères est-elle compatible avec la notion de mérite sportif ou est-elle une solution pour éviter l'échec de clubs ayant connu une ascension sportive trop rapide ?

■ La modification du système d'accession - relégation peut elle permettre de faire émerger des clubs sur l'ensemble du territoire à moyen et long terme ?

L'Elite Fédérale

■ Les nombreuses difficultés des clubs de Fédérale 1 promus à se maintenir en Pro D2 témoignent de la nécessité d'engager une réflexion sur l'émergence d'une élite fédérale permettant d'assurer une meilleure transition vers le secteur professionnel.

■ Par ailleurs, la composition des poules mi-géographique mi-sportive correspond-elle à une parfaite équité sportive ? En outre, ce système n'entretient-il pas le statu quo dans la proportion de clubs issus

des différentes régions (avec notamment une sous représentation des clubs du Nord) ?

L'harmonisation des règles entre les différentes divisions fédérales

■ Certains considèrent que le resserrement du nombre de clubs dans les divisions fédérales peut contribuer à augmenter le niveau de jeu. Cela pourrait justifier que soit étudiée la question de l'harmonisation des règles du jeu sur l'ensemble des divisions fédérales. Comment concilier ce souhait avec l'enjeu essentiel de la sécurité du joueur ?

Les compétitions de jeunes

■ Comment faire en sorte que les compétitions de jeunes remplissent leurs fonctions de détection et de formation sans vider les clubs formateurs de leurs meilleurs talents ? En outre, le resserrement du nombre de clubs dans les compétitions élites de jeunes (Reichel - Crabos - Alamercury), s'il peut favoriser la formation de l'élite, ne décourage t-il pas les efforts de formation des clubs de niveau moindre qui se trouvent dans l'impossibilité réglementaire d'y participer ?

■ Les catégories d'âge de la FFR ne correspondent pas à celles des compétitions internationales. Leur harmonisation peut-elle être un facteur pour optimiser la formation française ?

■ Le nombre de compétitions fédérales dans chaque catégorie (U19 et U17) est-il trop important ?

■ Les rassemblements de clubs favorisent-ils l'élitisme ou sont-ils un frein au développement global des clubs ?

■ Les compétitions par secteurs sont-elles pertinentes ?

■ Faut-il intégrer et structurer une compétition officielle U15 ?

Les championnats territoriaux

■ La phase nationale présente des différences importantes de niveau entre les participants en raison de grandes disparités dans l'organisation et le format des compétitions territoriales. La Fédération doit-elle réguler davantage ces aspects ?

Le rôle de la DNACG

■ Compte tenu des conséquences désastreuses de la disparition d'un club, comment permettre à la DNACG d'assurer au mieux sa mission d'assistance à la structuration des clubs ?

■ Comment anticiper les décisions de la DNACG et des procédures qui en découlent afin de faciliter une meilleure préparation des saisons (composition des poules) ?

Solutions proposées lors des Assises

Remarque : la numérotation des solutions correspond à celle adoptée à l'issue des Assises

Pistes de réflexions / Mesures proposées	Conditions de mise en œuvre à étudier	Entité(s) décisionnaire(s)
5. AMÉLIORER L'ORGANISATION GÉNÉRALE DES COMPÉTITIONS FÉDÉRALES		
5.1 Stabiliser les règles d'organisation des compétitions et calendriers		FFR
5.2 Mettre en place une trêve plus longue durant l'hiver et allonger la période de jeu	<ul style="list-style-type: none"> Mise en œuvre d'un calendrier plus long (période estivale) 	FFR
5.3 Revenir à l'accession directe du premier de chaque poule	<ul style="list-style-type: none"> Modification du règlement des compétitions 	FFR
5.4 Uniformiser le nombre de clubs par poule	<ul style="list-style-type: none"> Modification du règlement des compétitions. Composition des poules 	FFR
5.5 Faire en sorte que l'accession du deuxième de chaque poule se fasse à l'issue d'un match de barrage contre les avant-derniers des poules de la division supérieure	<ul style="list-style-type: none"> Modification du règlement des compétitions 	FFR
5.6 Renforcer l'organisation des poules sur un schéma territorial pour limiter les temps de déplacement des clubs : Pour les Fédérales 1 et 2, trouver un équilibre entre les derbys (qui créent l'événement et contribuent aux ressources des clubs) et la découverte de nouveaux clubs. Pour la Fédérale 3, constituer les poules en fonction des distances entre les clubs		FFR
5.7 Homogénéiser les règles du jeu entre Fédérale 1 et Fédérale 2 notamment pour les mêlées afin de faciliter l'adaptation des joueurs en cas d'accession et éviter les recrutements externes		FFR
5.8 Adapter le démarrage du championnat en fonction de la géographie des clubs (et des conditions météorologiques) afin de limiter les reports de match		FFR
5.9 Favoriser le développement des terrains synthétiques qui offrent des conditions de jeu idéales toute l'année	<ul style="list-style-type: none"> Conditions de financements Etude santé 	FFR
6. FAIRE ÉMERGER UNE VÉRITABLE ÉLITE FÉDÉRALE, TRANSITION VERS LE SYSTÈME PROFESSIONNEL		
6.1 Créer une division intermédiaire, distincte ou non, de la première division fédérale qui aurait pour objet de constituer l'accès au secteur professionnel	<ul style="list-style-type: none"> Semi professionnalisation sous la responsabilité de la FFR ? 	FFR
6.2 Créer une phase particulière, au sein de la première division fédérale à laquelle ne participeraient que les clubs souhaitant postuler à l'accession au niveau supérieur et respectant des critères extra sportifs définis		FFR

6.3	En toute hypothèse, mettre en place des critères extra-sportifs pour atteindre cette division d'accession au secteur professionnel	<ul style="list-style-type: none"> Définition des critères extra sportifs Etude de la réglementation actuelle française qui stipule l'interdiction de critères autres que sportifs ou sécuritaires 	FFR Ministère des sports
6.4	Conserver le droit de postuler au titre de Champion de France de 1ère division Fédérale (à étudier selon la formule retenue)		FFR
6.5	Créer une cellule pour accompagner les clubs de la nouvelle division dans la mise en œuvre de leur projet (définition de conventions d'objectifs)	<ul style="list-style-type: none"> Expertises à réunir Fonctionnement de la cellule 	FFR-LNR
6.6	Modifier les règles d'accession à la PRO D2 (1 seul club accédant mais pour deux ans) pour favoriser la stabilisation des clubs concernés		FFR-LNR

7. LES COMPÉTITIONS FÉDÉRALES JEUNES

7.1	Revoir les catégories et les compétitions : - Juniors : suppression des Reichel - Redéfinir les âges limites (-18 et -20) de chaque compétition en cohérence avec les compétitions internationales		FFR
7.2	Revoir la planification des compétitions jeunes en recherchant une organisation par bloc pour intégrer les périodes de préparation et de récupération	<ul style="list-style-type: none"> Intégrer dans une réflexion globale sur le calendrier 	FFR
7.3	Améliorer la qualité de l'encadrement des équipes jeunes en renforçant les dispositifs de formation continue	<ul style="list-style-type: none"> Etudier les modalités et les financements 	FFR
7.4	Créer des compétitions spécifiques jeunes à 7 intégrées dans la saison globale		FFR
7.5	Harmoniser les règles notamment sur les mêlées	<ul style="list-style-type: none"> Sécurité et assurances 	FFR
7.6	Remplacer les équipes 2 des clubs de Fédérales par des équipes Espoir	<ul style="list-style-type: none"> Impacts sur les + 23 ans 	FFR
7.7	Créer une entrée en compétition plus tôt (U15)	<ul style="list-style-type: none"> Santé et assurances 	FFR

CHAPITRE 3

Le Club : pierre angulaire du développement du Rugby



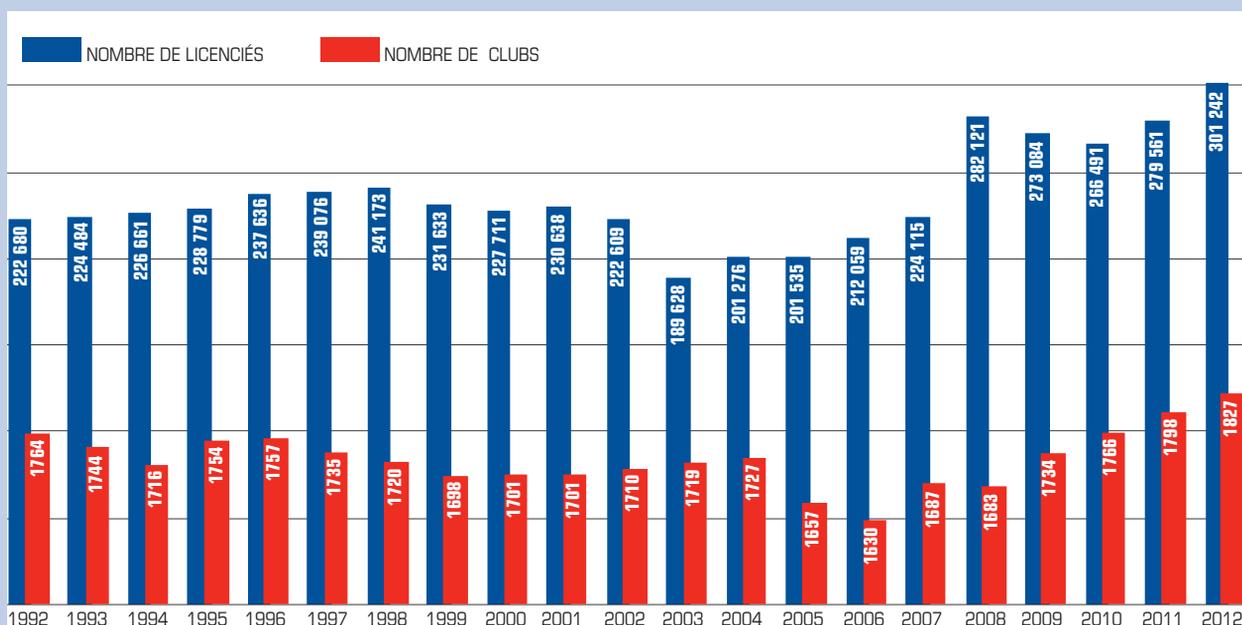
Les dates clés

1995	Les clubs peuvent se constituer en Association à statut renforcé, en Société d'Economie Mixte (SEM) ou en Société Anonyme à Objet Sportif (SAOS)	2004	Création d'OVAL'E (système d'information fédéral)
1996	Création de la Commission Nationale du Rugby d'Elite (CNRE) et de la Commission des Clubs des Divisions Nationales	2005	Signature de la Convention Collective Nationale du Sport et extension par arrêté du Ministère du Travail, de l'Emploi, de la Solidarité et de la formation professionnelle du 21 novembre 2006
1998	Création de l'Union des Clubs Professionnels de Rugby et de la Ligue Nationale de Rugby	2006	Mise en place de la labellisation des écoles de Rugby
1998	Suite à la catastrophe de Furiani, obligation d'homologation des terrains pour l'ensemble des clubs. Notions de sécurité des joueurs et des publics accrues et précisées	2008	Date de la délégation ministérielle accordée à la FFR pour les nouvelles pratiques Beach et Toucher
1998	Création du premier site Internet de la FFR	2008	Afflux massif de nouveaux pratiquants suite à la Coupe du Monde
1999	Mise en place de la Direction Nationale d'Aide et de Contrôle de Gestion (DNACG) chargée d'assurer une aide et un contrôle sur la gestion administrative, juridique et financière des clubs affiliés à la FFR	2009	Le projet fédéral 2009/13 situe le club comme levier majeur du développement du Rugby Français avec une mise en avant de son rôle social et de son rôle d'acteur du développement local
2000	Lancement de l'opération 100 villes – 100 clubs en partenariat avec EDF (toujours d'actualité dans l'aide fédérale à la création des clubs)	2009	Informatisation de la procédure d'affiliation et ré-affiliation. Création dans le secteur amateur des licences de couleur (formation locale)
2002	Mise en place de règlements adaptés selon le niveau de pratique : règles de la mêlée, jeu à 12... Classification des compétitions en catégorie A, B et C	2010	Création de boîtes mails pour l'ensemble des clubs

Données et éléments de cadrage

DONNÉES	PÉRIODE DE RÉFÉRENCE (31/05/1995)	PÉRIODE ACTUELLE (31/05/2011)
LES CLUBS ET LES LICENCIÉS		
Evolution du nombre de clubs de Rugby	1754 clubs	1798 clubs (+2,5%)
Evolution du nombre total de licenciés FFR (Pratiquants clubs, encadrements et licenciés Autres titres de pratiques)	263 832	413 293
Evolution du nombre de pratiquants clubs		
• Total Pratiquants clubs	228 779	279 561 (+22%)
• Dont Ecoles de Rugby	82 287	128 181 (+56%)
• Dont Féminines	3 900	10 601 (+172%)
• Moyenne de licenciés par club	130	155
Evolution du nombre de licenciés « encadrement »		
• Total encadrements	35 053	62 712
• Dont dirigeants	35 053	47 401 (+35%)
• Dont volontaires	Non applicable	15 311
• Moyenne par club	20	35
Evolution des licenciés Autres titres de Pratiques (ATP-Comptabilisés dans les comités)		
• Total ATP	Non applicable	71 020

EVOLUTION DU NOMBRE DE LICENCIÉS ET DU NOMBRE DE CLUBS SUR 20 ANS (SOURCES : FFR)



Commentaires

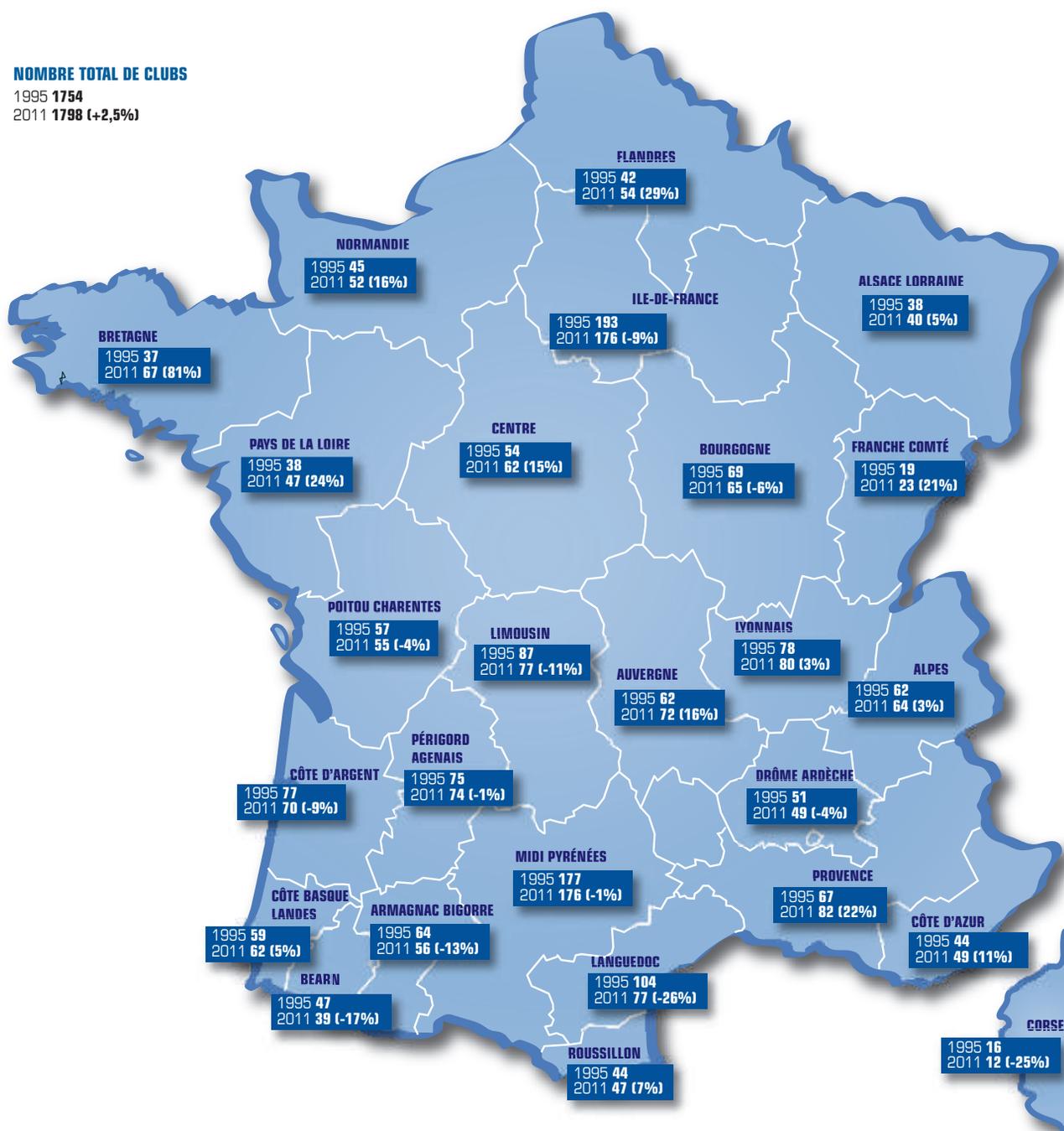
- Au cours des vingt dernières années, les effectifs pratiquants clubs de la FFR ont augmenté de 22%. La Bretagne avec 120%, les Pays de la Loire avec 58% et les Flandres avec 41% sont les 3 comités avec la plus forte augmentation. En revanche, 5 comités (Armagnac-Bigorre, Béarn, Bourgogne, Corse et Drôme Ardèche) ont connu une diminution de leurs licenciés pratiquants. Les licenciés Autres Titres de Pratiques sont considérés comme des licenciés des comités territoriaux.
- D'un point de vue global sur la période étudiée, l'évolution du nombre de licenciés n'a pas été linéaire. Les bons résultats sportifs lors des grands événements (Coupe du Monde, Grand Chelem) ont créé un afflux important de nouveaux licenciés suivi généralement de légères baisses les années suivantes.
- Depuis 1994/95, la croissance du nombre de licenciés pratiquants (+ 50 782 licenciés) est portée quasi exclusivement par les Ecoles de Rugby (+ 45 894 licenciés) et les féminines (+ 6 701 licenciées). A l'inverse, les catégories Rugby compétitions masculins sont en très légère baisse (-1 813 licenciés).
- Le nombre de dirigeants a connu une croissance importante sur la période (+35%). Cette croissance est légèrement supérieure à celle du nombre de licenciés ; en effet le nombre de licenciés pour un dirigeant est passé de 6,5 en 1995 à 5,9 en 2011.
- Le nombre de clubs actuels est proche de celui de 1995. Toutefois, il a connu d'importantes fluctuations avec une croissance importante sur les dernières années (+197 clubs en 6 ans). Il existe aussi des évolutions contradictoires selon les grands territoires du Rugby. L'accroissement du nombre de clubs est principalement dû aux secteurs Grand Ouest (+ 52 clubs sur la période), Sud Est (+28 clubs) et les territoires d'outre mer (+ 21 clubs) et permet de compenser une légère baisse dans les autres secteurs.
- En termes d'accompagnement des clubs, la FFR a soutenu la structuration et la professionnalisation de ces derniers en développant des outils de communication, en mettant en œuvre de nouvelles procédures (informatisation des affiliations/ré-affiliations) et en développant la formation des dirigeants.
- Par ailleurs, alors que l'emploi se développe dans les clubs professionnels mais aussi fédéraux, il n'existe pas à ce jour de statistiques précises. Une étude sur l'emploi dans le Rugby vient d'être lancée par la FFR, pour pallier cette absence sur un sujet important.
- A partir des années 2000, sous l'impulsion d'une demande sociale de plus en plus forte en direction d'une pratique sportive beaucoup plus tournée vers le loisir, la santé, le bien-être, la FFR a mis en place des nouvelles pratiques (Beach rugby, Rugby à toucher, Jeu à effectif réduit...).
- Les budgets des clubs des divisions Fédérales ont connu une augmentation certaine ces dernières années en particulier pour la Fédérale 1. Les budgets moyens en 2009/10 s'établissent à 1 052 K€ pour les clubs de Fédérale 1, contre 383 K€ et 195 K€ pour les clubs de Fédérale 2 et Fédérale 3.
- Au cours des saisons, de nombreux clubs ont été confrontés aux conséquences du non respect de leurs obligations sociales, comptables et fiscales. De telles situations peuvent entraîner des difficultés graves pouvant conduire à la rétrogradation financière et au dépôt de bilan.

EVOLUTION DU NOMBRE DE CLUBS PAR COMITÉ (MAI 1995 – MAI 2011)

(SOURCES : CONGRÈS INFOS FFR)

NOMBRE TOTAL DE CLUBS

1995 **1754**
2011 **1798 (+2,5%)**



GUADELOUPE

1995 **9**
2011 **8 (-11%)**

GUYANE

1995 **5**
2011 **6 (20%)**

MARTINIQUE

1995 **6**
2011 **5 (-17%)**

MAYOTTE

1995 **9**
2011 **10 (11%)**

NOUVELLE-CALEDONIE

1995 **9**
2011 **19 (111%)**

REUNION

1995 **10**
2011 **15 (50%)**

WALLIS ET FUTUNA

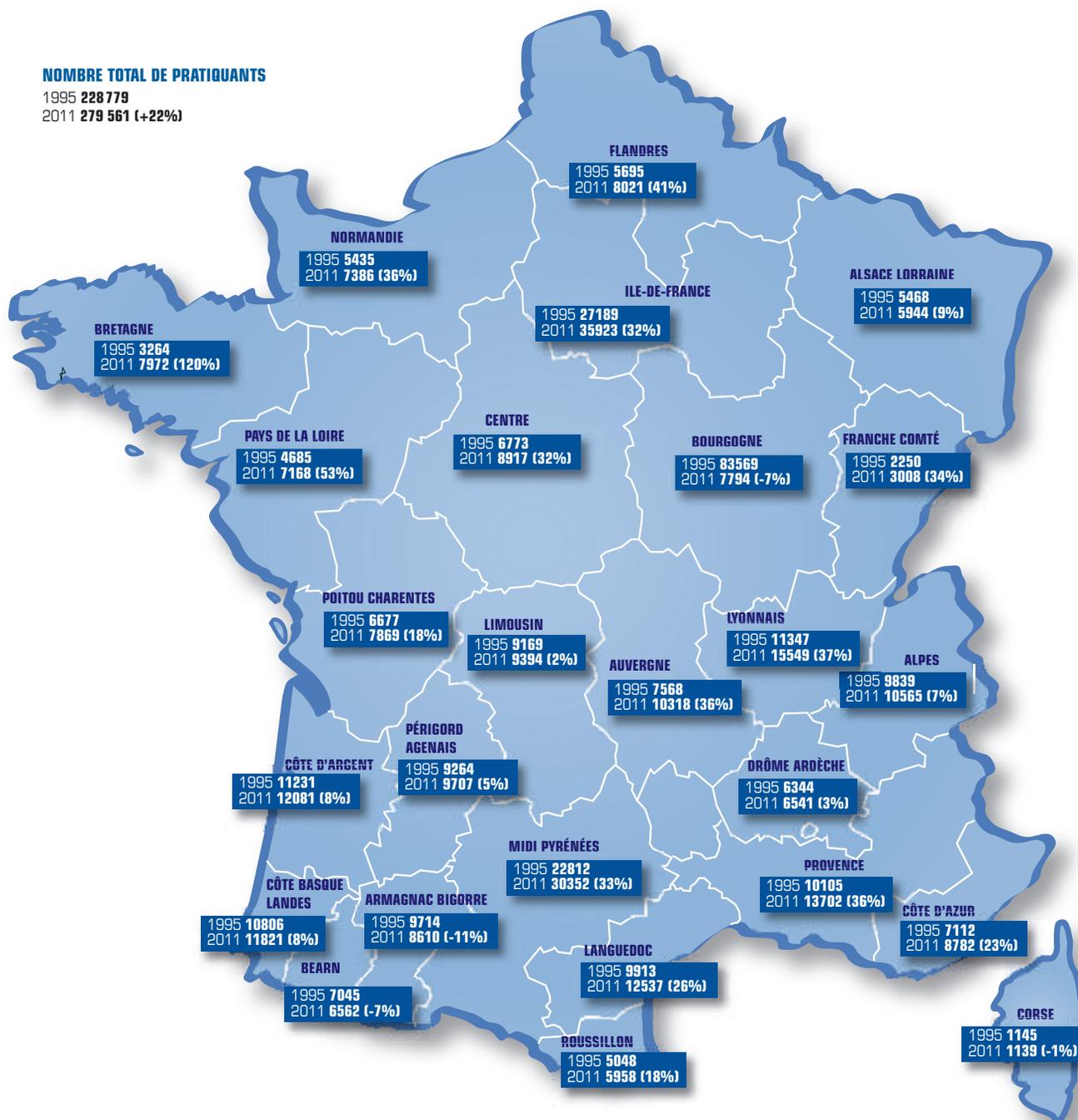
1995 **0**
2011 **6 (NA)**

EVOLUTION DU NOMBRE DE PRATIQUANTS CLUBS DANS LES COMITÉS (MAI 1995 – MAI 2011)

(SOURCES : CONGRÈS INFOS FFR)

NOMBRE TOTAL DE PRATIQUANTS

1995 **228 779**
2011 **279 561 (+22%)**



GUADELOUPE

1995 **649**
2011 **700 (8%)**

GUYANE

1995 **360**
2011 **615 (71%)**

MARTINIQUE

1995 **326**
2011 **517 (59%)**

MAYOTTE

1995 **555**
2011 **639 (15%)**

NOUVELLE-CALEDONIE

1995 **620**
2011 **697 (12%)**

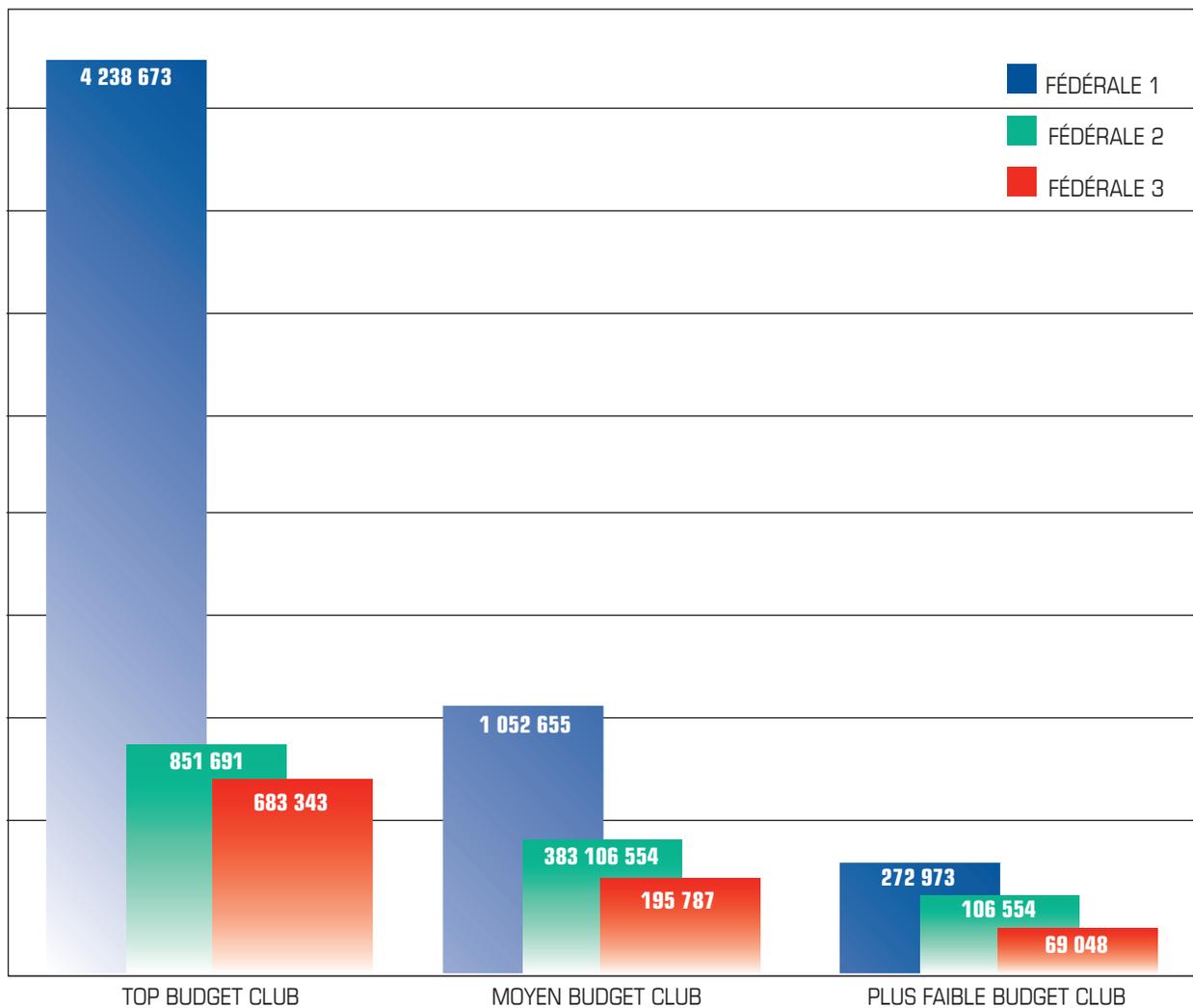
REUNION

1995 **1655**
2011 **2339 (41%)**

WALLIS ET FUTUNA

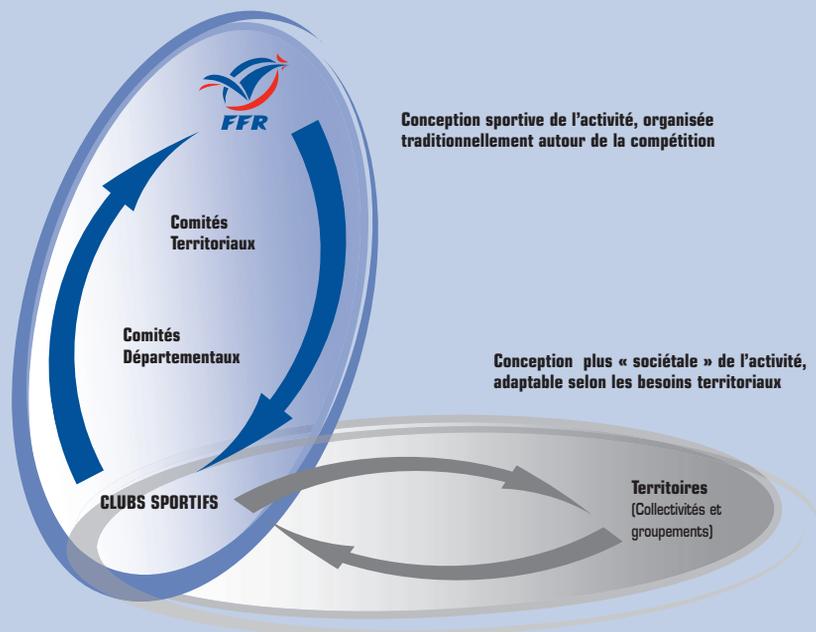
1995 **0**
2011 **434 (NA)**

COMPARAISON DES BUDGETS DES CLUBS DE FÉDÉRALE 1, FÉDÉRALE 2 ET FÉDÉRALE 3 EN 2009/10 (EN EUROS)



LA PLACE DU CLUB ENTRE POLITIQUE FÉDÉRALE ET POLITIQUE TERRITORIALE

(SOURCES : FFR)



Les enjeux et les problématiques

La structuration des clubs et le rôle de la Fédération

■ La structuration des clubs et l'acquisition des compétences apparaissent comme des enjeux essentiels de toute politique de développement pour la Fédération. S'il apparaît aujourd'hui essentiel de placer le club au centre de la politique fédérale, quelles doivent être les formes d'appuis de la Fédération aux clubs ? Mise à disposition d'outils pratiques ? Mise en place d'accompagnateurs formés ? Centres de Ressources ? Que doit faire la FFR pour que ses clubs assimilent la nécessité et les avantages de la mise en œuvre d'un projet associatif ?

■ La structuration des clubs permettra-t-elle un recrutement et une fidélisation plus aisés des pratiquants ? La crise du bénévolat dans les clubs est-elle tangible ? Comment assurer le relais des générations ?

■ Dans le cadre de cette structuration, comment assurer une place privilégiée à l'Ecole de Rugby au sein du club ? Un renforcement de la labellisation des écoles de Rugby est-il nécessaire ?

■ Les obligations fédérales méritent-elles d'être revues ? Faut-il envisager un label de club ?

■ Comment les instances de la Fédération, à tous niveaux, peuvent-elles aider dans la recherche du partenariat ? Comment se prémunir d'une dépendance financière quasi exclusive envers un partenaire public ou privé ? Comment assimiler à notre culture la montée en puissance des groupements de communes, le déplacement des sources de financement ?

■ La Commission Nationale des Clubs de Divisions Fédérales répond-elle aux attentes des clubs ? Sa composition est-elle significative de l'ensemble des parties prenantes d'un club ? Comment améliorer la communication entre les clubs et les instances départementales, régionales et fédérales ?

Le développement territorial du Rugby

■ Comment la FFR et la LNR peuvent-elles contribuer respectivement ou conjointement à un développement des clubs de haut niveau sur l'ensemble du territoire ?

■ Comment encourager les liens entre le club phare du département ou de la région et ses « satellites » sans risque de pratiquer une politique de « terre brûlée » préjudiciable à tous sur le moyen terme ?

■ Encourager la création d'équipes U17 et U19 hors obligation devrait être une évidence. Faut-il mettre en place un dispositif particulier d'aide en ce domaine ?

Les nouvelles pratiques et les fédérations affinitaires

■ La demande sociale évolue et conduit à une diversification des pratiques (Jeu ludique, moins de contraintes, pratiques occasionnelles), le rôle du club est-il dès lors d'assurer le lien avec ces nouveaux publics pour répondre à leurs attentes ?

■ Faut-il intégrer dans les règlements généraux de la FFR la possibilité de créer des clubs dédiés au 7, aux nouvelles pratiques ? Si oui, quelles contraintes pour réussir ce développement complexe ?

■ Il faut poursuivre et amplifier nos relations avec le milieu scolaire, comment faciliter les liens directs entre les clubs et le monde scolaire pour récolter les fruits des actions fédérales ?

OBLIGATIONS FÉDÉRALES FAITES ANNUELLEMENT AUX CLUBS PROFESSIONNELS ET AUX CLUBS DE FÉDÉRALES

- Constituer des équipes de jeunes de Moins de 17 ans et Moins de 19 ans
- Minimum de joueurs par équipe sur une compétition donnée (particulièrement en première ligne)
- Pour les divisions fédérales, nombre de licences de couleurs à respecter
- Constituer une équipe réserve
- Avoir une Ecole de Rugby avec des minimums d'effectifs imposés selon la hiérarchie
- Avoir des éducateurs licenciés et diplômés
- Avoir un soigneur par équipe
- Avoir un Licencié Capacité en Arbitrage (LCA) pour chaque équipe engagée
- Homologation des terrains utilisés
- Présenter annuellement ses comptes à la DNACC
- Participer aux journées "actions sécurité"
- Présenter des arbitres actifs avec des effectifs minimums selon la hiérarchie

Solutions proposées lors des Assises

Remarque : la numérotation des solutions correspond à celle adoptée à l'issue des Assises

Pistes de réflexions / Mesures proposées	Conditions de mise en œuvre à étudier	Entité(s) décisionnaire(s)
8. RENFORCER LES RELATIONS ENTRE LES CLUBS ET LA FÉDÉRATION ET MIEUX ACCOMPAGNER LES CLUBS DANS LEUR DÉVELOPPEMENT		
8.1 Mettre en œuvre de manière générale une nouvelle relation Clubs / Fédération faite à la fois de contrôle mais aussi de conseils et de mise à disposition d'outils	<ul style="list-style-type: none"> • Etudier la cohérence des mesures ci-dessous 	FFR
8.2 Mettre en place une cellule d'aide à la structuration des clubs, avec : <ul style="list-style-type: none"> • Une priorité sur l'assistance à la structuration des clubs en termes de gestion, d'administration et de conformité aux réglementations • Un conseil plus structuré sur les moments critiques de la vie d'un club (organisation du club Fed 1, passage en pro D2) • Apporter des conseils sur des zones de compétences moindres des clubs • Créer des contenus de formation 	<ul style="list-style-type: none"> • Moyens • Outils et mode de fonctionnement 	FFR
8.3 Développer une boîte à outils, un centre de ressources, une « mallette de projet clubs »		FFR
8.4 Former des accompagnateurs de club (soutien administratif)		FFR
8.5 Définir un contrat d'objectifs pour chaque club	<ul style="list-style-type: none"> • Moyens / Contrats types mais personnalisés. Entités en charge 	FFR
8.6 Développer le contrôle financier des clubs et mettre en place un contrôle graduel de plus en plus serré au fur et à mesure de la progression (de façon rigoureuse dès les clubs de Série) et renforcer la surveillance nationale pour les clubs de fédérales 1, 2 et 3	<ul style="list-style-type: none"> • Etudier les dispositifs existants 	FFR
8.7 Professionnalisation des ressources fédérales au niveau des comités pour une meilleure déclinaison locale		FFR
8.8 Utilisation plus intensive d'internet pour mutualiser les problématiques, les bonnes pratiques / simplifier et dématérialiser les process et les documents		FFR
8.9 Appliquer avec plus de rigueur au niveau des comités les sanctions existantes		FFR
8.10 Aider les clubs à construire un projet avec les collectivités en s'inscrivant dans la durée	<ul style="list-style-type: none"> • Entités en charge 	FFR
8.11 Simplifier les dossiers de labellisation		FFR
8.12 Aider à la suppression de la taxe sur les spectacles		Municipalité Etat

8.13	Renforcer la collaboration entre les Maisons du Rugby et le CNR	• Contenu	FFR
8.14	Elaborer une charte du joueur et du dirigeant		FFR
9. DÉVELOPPER L'IMPLANTATION DES CLUBS AU NORD DE LA FRANCE			
9.1	Définir une stratégie adaptée en précisant les rôles et interactions entre les différents acteurs : Fédération, Ligue, Comités, clubs existants		FFR
9.2	Etudier la création d'une structure commune FFR/LNR de ressources et d'accompagnement des projets de développement de certains clubs		FFR-LNR
9.3	Etudier la mise en place de franchises au plus haut niveau en particulier dans les bassins économiques non explorés		FFR-LNR
10. DÉVELOPPER LE NOMBRE DE LICENCIÉS ET ASSURER LEUR FIDÉLISATION			
10.1	Améliorer l'accueil au sein des clubs	• Guide pratique	FFR
10.2	Etudier précisément les conditions de fidélisation des populations 15/17 ans : comment créer du lien et retenir ces populations ?		FFR
10.3	Ouvrir les clubs de rugby vers des clubs omnisports ou d'autres associations sportives pour mutualiser les moyens		FFR
10.4	Valoriser les dirigeants de clubs pour mieux les fidéliser		FFR
10.5	Former de manière continue les éducateurs		FFR-LNR
10.6	Mieux utiliser le secteur pro dans la promotion du Rugby dans les territoires (Voir "Renforcer la solidarité, l'unité et les liens entre les secteurs professionnels et amateurs")		FFR - LNR
10.7	Renforcer le nombre d'actions sociales réalisées	• Quelle mise en œuvre ? Mesures incitatives ou obligations ?	FFR Municipalités
10.8	Regrouper des clubs et monter des coopératives sportives pour une mutualisation de moyens		FFR
11. L'ÉCOLE DE RUGBY : RENFORCER SON CARACTÈRE ESSENTIEL DANS L'ORGANISATION DU RUGBY ET SON RÔLE SOCIAL			
11.1	Favoriser la motricité, le jeu libre, la créativité et l'apprentissage ludique	• Définition des contenus de formation pour les éducateurs	FFR
11.2	Imposer le label "Ecoles de Rugby" et proposer une labellisation à plusieurs niveaux (Or/Argent/Bronze)	• Définition des critères • Méthodes d'évaluation	FFR
11.3	U15 : étudier la possibilité de passer dès septembre à du jeu à XV mais sans pousser en mêlée au lieu du jeu à 12 (point à vérifier sur les assurances)	• Assurances	FFR
11.4	Mieux communiquer sur les vidéos éducatives disponibles sur Internet et sur le plan de formation fédéral		FFR
11.5	Favoriser des ententes de clubs surtout dans les zones de faible densité de population		FFR

12. FAIRE DES NOUVELLES PRATIQUES UN VECTEUR DE DÉVELOPPEMENT DES CLUBS ET DU RUGBY DE MANIÈRE GÉNÉRALE

12.1	Mener une analyse globale de l'offre de pratiques pour prioriser et adapter les pratiques selon les cibles recherchées		FFR
12.2	Mettre en place un passeport médical adapté à chaque catégorie et pratique (en cours de mise en place)	• Etudier les conditions de préventions maximales	FFR
12.3	Imposer la licence pour toutes les pratiques afin de minimiser le problème de responsabilité des clubs (en particulier pratique vétérans)	• Moyens de contrôle	FFR
12.4	S'appuyer sur les Comités Territoriaux pour mieux structurer ces pratiques		
12.5	Développer le nombre de tournois/rassemblements pour ces nouvelles pratiques. Sans négliger le besoin de championnat pour les valoriser		FFR
12.6	Rapprocher les deux pratiques du Rugby à Toucher (FFR et FIT)		FFR FIT
12.7	Faciliter la création de clubs dédiés aux nouvelles pratiques (Rugby à Toucher, Beach...)	• Mesurer avantages vs inconvénients	FFR
12.8	Démarcher le CNOSF pour développer ces nouvelles pratiques		CNOSF
12.9	Développer le Rugby à Toucher pour les entreprises		FFR
12.10	Créer un championnat jeune de Rugby à Toucher		FFR
12.11	Construire une stratégie de développement du Toucher		FFR
12.12	Renforcer le développement du rugby "Vétéran" en instaurant une équipe par club		FFR

13. FAVORISER LES PASSERELLES ENTRE LES PRATIQUES AFFINITAIRES ET LES CLUBS, POURSUIVRE LES RELATIONS PARTENARIALES ENTRE LA FFR ET LES FÉDÉRATIONS AFFINITAIRES

13.1	Mettre en place des passerelles entre les groupes affinitaires et la FFR, décliner les conventions et suivre leur application	• Définition d'un plan d'action par fédération	FFR
13.2	Mettre les équipements des clubs à disposition des groupes affinitaires		Clubs Municipalités
13.3	Renforcer le maillage du territoire au-delà des cadres territoriaux (identifier des relais)		FFR
13.4	Harmoniser les règles et formations associées		FFR et fédérations affinitaires
13.5	Renforcer les liens avec l'éducation nationale et les enseignants : mettre le rugby au service des projets pédagogiques des enseignants ; définir un langage commun entre les enseignants et les éducateurs territoriaux ; renforcer la formation des enseignants du premier degré ; systématiser les programmes d'initiation dans le primaire ; accroître le nombre de "formateurs de formateurs"		FFR Education nationale

CHAPITRE 4

Le Rugby à 7, une formidable opportunité pour l'ensemble du Rugby français



Les dates clés

1883	Organisation du Premier tournoi de Rugby à 7 par le Club du MELROSE RFC. Ce tournoi de rugby est organisé à partir d'équipes de rugby au nombre de joueurs réduit et avec des règles adaptées pour des raisons de moyens d'hébergements. Ainsi serait né le Rugby à 7 !
1970	Organisation du premier tournoi de Rugby à 7 en France par le PUC
1973	Première participation d'une sélection française à un tournoi à 7 à l'étranger au Tournoi de MURRAYFIELD
1974	Le PUC reprend l'expérience initiée en 1970 et organise annuellement un tournoi avec les 8 meilleures équipes nationales à XV et des équipes étrangères
1984	La France obtient sa première victoire internationale à 7. Représentée par son équipe des Barbarians la France remporte le tournoi de Melrose (Ecosse)
1992	La France obtient l'organisation d'une des étapes du circuit mondial de Rugby à 7 et participe aux plus grands tournois mondiaux
1993	Première édition de la Coupe du Monde de Rugby à 7 qui a lieu à EDIMBOURG (Ecosse)
1993	Organisation en lever de rideau de la Finale du Championnat de France, d'une démonstration de Rugby à 7 au Parc des Princes
1996	Premier tournoi du circuit mondial de Rugby à 7 organisé en France au Stade Charléty
1992	Victoire de la France lors de l'étape française du circuit mondial organisée au Stade Jean Bouin à Paris
2006	La FFR se retire de l'organisation d'une étape du circuit mondial. La dernière organisation d'un tournoi du circuit mondial en France a lieu au Stade Charléty. L'Equipe de France reste intégrée au circuit Mondial
2009	5ème Coupe du Monde à Dubaï avec pour la première fois la participation des féminines. Victoire du Pays de Galles chez les Garçons et de l'Australie chez les Féminines
2009	Le Rugby réintègre le giron olympique par l'intégration du Rugby à 7 dans le programme olympique
2010	Adoption par la FFR d'un plan d'action stratégique relatif au Rugby à 7
Saison 2011/12	L'Equipe de France masculine se qualifie à quatre reprises pour la phase finale principale lors des épreuves du circuit mondial (devenu HSBC SEVENS WORLD SERIES) et marque des points à chacun des dix tournois de la saison. Le point d'orgue sera obtenu au Tournoi de Dubaï où l'Equipe de France atteindra la finale
2013	6ème Coupe du Monde de Rugby à 7 à MOSCOU

Données et éléments de cadrage

DONNÉES	PÉRIODE DE RÉFÉRENCE	PÉRIODE ACTUELLE
LE RUGBY À 7		
Evolution du nombre de compétitions nationales masculines à 7	Saison 1991/92 : 0 compétitions FFR <ul style="list-style-type: none"> • Tournois amicaux uniquement (Buzet, Pavois du Tarn, IDEKI...) 	Saison 2011/12 : 6 compétitions FFR <ul style="list-style-type: none"> • Championnat de France des clubs des Moins de 17 ans Société Générale • Championnat de France inter-comités des Moins de 17 ans (création en 2003/04) • Championnat de France inter-comités des Moins de 19 ans (création en 2003/04) • Pro Espoirs Sevens (32 équipes – création en 2005/06) • Compétition Inter-Pôles Espoirs (création en 2011/12) • Coupe de France (200 équipes – création en 2011/12) • Tournois amicaux en constante augmentation (autour de 20 tournois)
Evolution du nombre de compétitions nationales féminines à 7	Saison 1991/92 : 0 compétition FFR	Saison 2011/12 : 3 compétitions FFR <ul style="list-style-type: none"> • Elite Sevens (18 équipes – création en 2009/10) • Championnat de France inter comités des moins de 18 ans (création en 2010/11) • Coupe de France (50 équipes- Saison 2011/12)
Budget FFR consacré au 7	Saison 2001/02 : 0,36 M€	Saison 2011/12 : 1,3 M€
Nombre de joueurs à 7 sous contrat FFR	Saison 2010/11 : 4	Saison 2011/12 : 9
Nombre de joueuses à 7 sous convention FFR	Saison 2010/11 : 16	Saison 2011/12 : 12
Nombre d'Equipes de France	Saison 1991/92 : 1 masculine 1 féminine	Saison 2011/12 : 2 masculines 2 féminines
Nombre d'équipe nationales au niveau mondial	Saison 1999/2000 : 40	Saison 2011/12 : 80
Classement série mondiale IRB à 7 de l'Equipe de France masculine	Saison 1999/2000 : 13ème	Saison 2011/12 : 9ème

Commentaires

■ Le Rugby à 7 n'est pas une nouveauté en France puisqu'il est apparu depuis maintenant plus de 40 ans.

■ Pour autant, le Rugby à 7 a généralement été considéré comme une activité accessoire au Rugby à XV et non comme une discipline à part entière. Ainsi, il n'existe toujours pas à ce jour au sein de la FFR de clubs dédiés « Rugby à 7 » ou de licence spécifique.

■ De même, les activités à 7 sont longtemps restées organisées ponctuellement, souvent en fin de saison, sur la base d'initiatives individuelles, de clubs ou de comités, ce qui dénote l'absence d'une réelle culture à 7 en France.

■ Le calendrier actuel ne comprend pas suffisamment d'épreuves tout au long de la saison pour ceux qui souhaiteraient pratiquer uniquement cette discipline. Toutefois, le nombre de compétitions FFR est en constante augmentation avec dorénavant 6 compétitions organisées, dont la création des Coupes de France masculine et féminine en 2011/12.

■ Au niveau international, l'équipe de France à 7 est engagée dans le circuit mondial depuis près de 20 ans et y participe avec des fortunes diverses selon les saisons. Pour autant jamais avant 2010, et malgré

de bons résultats ponctuels, elle ne peut être considérée comme figurant parmi l'Elite mondiale de cette discipline (meilleur classement 7ème obtenu en 2003/04 et 2006/07).

■ Cependant, avec la mise en œuvre du Projet Olympique (Cf. Infra), les ambitions sportives de la FFR sont revues à la hausse. L'Equipe de France masculine obtient ainsi ses premiers points depuis la mise en place de la nouvelle formule lors des deux derniers tournois de la saison 2010/11 à Londres et Edimbourg.

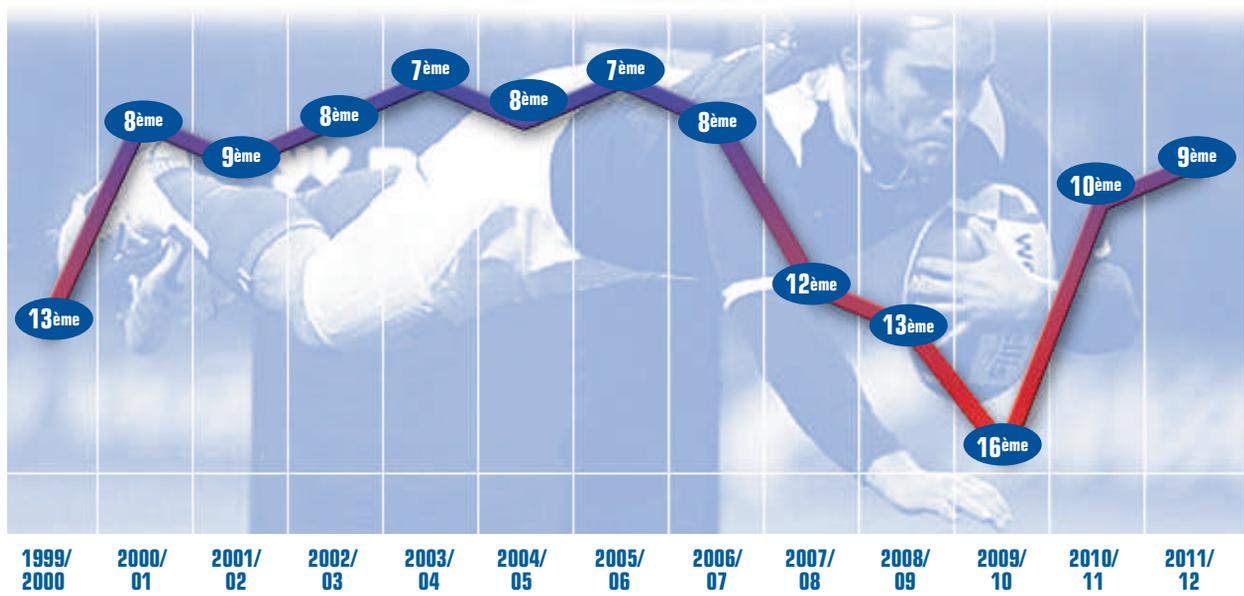
■ La saison 2011/12 verra l'Equipe de France masculine se qualifier à quatre reprises pour la phase finale principale et marquer des points à chacun des dix tournois de la saison. Le point d'orgue sera obtenu au Tournoi de Dubaï où l'Equipe de France atteindra la finale.

■ Les féminines sont progressivement intégrées au Circuit mondial aux mêmes dates et lieux que pour les garçons.

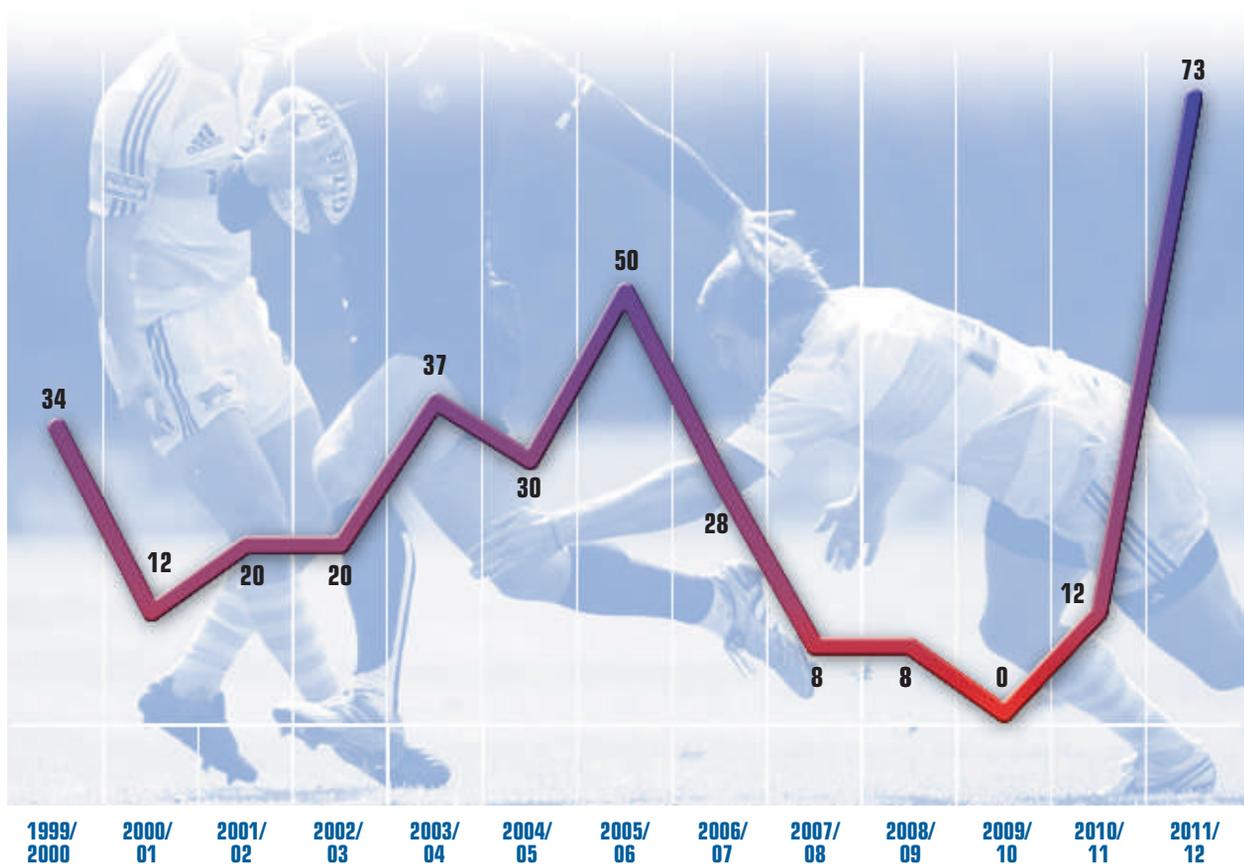
■ L'Equipe de France féminine compte parmi l'élite mondiale avec, par exemple, une 3ème place obtenue en Février 2012 lors des séries mondiales IRB de Las Vegas, une finale obtenue lors des Séries IRB de Hong-Kong en 2011 et une victoire à Dubaï en 2009.

EVOLUTION DU CLASSEMENT EN SÉRIE MONDIALE IRB À 7 DE L'ÉQUIPE DE FRANCE MASCULINE

(SOURCES : IRB)



NOMBRES DE POINTS MARQUÉS PAR SAISON PAR L'ÉQUIPE DE FRANCE MASCULINE LORS DES SÉRIES MONDIALES IRB À 7 (SOURCES : IRB)



Les enjeux et les problématiques

- De manière très schématique, l'histoire du Rugby à 7 au niveau mondial, et notamment en France, a connu deux grandes périodes. Entre ces deux périodes, la décision d'intégrer, en septembre 2009, le Rugby à 7 au programme des Jeux Olympiques à compter de 2016 à Rio constitue la date clé et déterminante de cette évolution.
- Avant l'intégration du Rugby à 7 au programme olympique, l'animation en France du Rugby à 7 a été principalement le fait d'une poignée de clubs et d'individus passionnés et convaincus.
- Depuis que le Rugby à 7 est olympique, il fait partie intégrante de la mission de service public confiée par l'Etat à la FFR dans le cadre de sa délégation et il incombe à la FFR de mettre en œuvre les moyens humains et financiers nécessaires lui permettant d'assurer pleinement cette mission.
- Ainsi, elle doit pouvoir représenter au mieux la France dans les compétitions internationales et doit être en mesure de se qualifier, pour les filles comme pour les garçons, aux Jeux Olympiques et y figurer au mieux.
- Par ailleurs, il faut également que la FFR soit en mesure de développer cette pratique.
- Cependant, le Rugby à 7 au niveau international impose des contraintes particulières :
 - Les qualités physiques et techniques des joueurs et joueuses de haut niveau sont spécifiques et supposent une préparation et une expérience adaptée et constante au plus haut niveau.
 - L'organisation de la saison internationale du Rugby à 7 n'est pas conciliable avec la saison domestique des clubs professionnels français.
- En mars 2010, la FFR a adopté pour la première fois un plan d'actions stratégiques relatif au Rugby à 7. Celui-ci prévoyait notamment l'organisation d'un ensemble de compétitions de détection et la conclusion de contrats de travail entre la FFR et des joueurs appelés à composer l'Equipe de France à 7 tout au long de la saison. Un conventionnement a également été mis en place avec les joueuses de l'Equipe de France.
- Ce plan a permis notamment d'obtenir de meilleurs résultats dans les différentes étapes de la série mondiale (cf. supra). Pour autant, l'objectif de figurer durablement parmi les nations majeures n'est pas encore atteint. Notamment, la FFR connaît toujours d'importantes difficultés pour pouvoir utiliser les meilleurs joueurs dès lors que ceux-ci restent sous contrat avec des clubs.
- Par ailleurs, la faible participation à la première édition de la Coupe de France de Rugby à 7 démontre que sa culture en France n'est pas encore installée.
- La problématique générale est donc simple à formuler :
 - Quels sont les moyens à mettre en œuvre pour figurer de manière durable parmi les nations majeures du Rugby à 7 et installer une véritable culture du Rugby à 7 en France ?
- En particulier :
 - Comment permettre à la FFR de pouvoir utiliser les meilleurs joueurs et joueuses pour chaque échéance internationale ?
 - Quelles activités et actions mettre en place au plan national pour créer une culture à tous les niveaux ?
 - Comment dépasser l'attitude de protectionnisme du XV face à une éventuelle concurrence du 7 pour passer à une logique de complémentarité ?

Solutions proposées lors des Assises

Remarque : la numérotation des solutions correspond à celle adoptée à l'issue des Assises

Pistes de réflexions / Mesures proposées	Conditions de mise en œuvre à étudier	Entité(s) décisionnaire(s)
14. DÉVELOPPER LA PRATIQUE ET LA CULTURE DU RUGBY À 7		
14.1 Organiser des compétitions nationales telle que la Coupe de France, par exemple, en la rendant obligatoire pour les clubs jusqu'au niveau fédéral	<ul style="list-style-type: none"> • Calendrier • Financement 	FFR - LNR
14.2 Labelliser des tournois	<ul style="list-style-type: none"> • Définition des critères et de la stratégie globale 	FFR
14.3 En période de préparation, instaurer un tournoi de rugby obligatoire pour les clubs pro pour détecter et sensibiliser	<ul style="list-style-type: none"> • Position des clubs et de la LNR 	FFR - LNR
14.4 Profiter de l'intersaison des équipes Espoirs et Fédérales pour organiser des tournois de Rugby à 7		FFR
14.5 Accueillir des évènements internationaux (épreuve du circuit mondial de l'IRB SEVEN SERIES)		IRB
14.6 Mettre en œuvre une communication et une stratégie marketing dédiées. Renforcer les moyens alloués		FFR
14.7 Organiser des passerelles claires entre le socle commun de formation Rugby à XV et celui du 7 (formation, statut, calendrier, etc.)		FFR
14.8 Organiser une détection et une formation spécifiques en prenant en compte les exigences du Rugby à 7		FFR
14.9 Rendre obligatoire les sections à 7 dans les clubs de XV		FFR
14.10 Développer la pratique du Rugby à 7 dans les collèges, lycées et universités en menant des actions de formation / sensibilisation auprès des professeurs EPS	<ul style="list-style-type: none"> • Définir le plan d'actions avec les fédérations affinitaires 	FFR - Education nationale - Fédérations affinitaires
14.11 Créer une structure spécifique dédiée au 7 au sein de la Fédération	<ul style="list-style-type: none"> • Analyses juridiques et opérationnelles 	FFR - Ministère des sports
14.12 Maintenir des saisons distinctes pour le rugby à XV et le rugby à 7		FFR
15. ACCROÎTRE LA NOTORIÉTÉ DU RUGBY GRÂCE À L'OLYMPISME		
15.1 Accroître la notoriété du Rugby grâce à l'olympisme Définir une politique claire et la porter auprès de tous les acteurs impliqués : construction d'une stratégie olympique en s'inspirant de l'expérience des autres Fédérations Sportives Françaises et celles du Rugby des autres pays	<ul style="list-style-type: none"> • Clarifier le positionnement du Rugby à 7 par rapport au XV et aux autres formes de pratiques 	FFR

CHAPITRE 5

Poursuivre le développement du Rugby féminin



Les dates clés

EQUIPE DE FRANCE FÉMININE À XV

1989	Intégration du Rugby féminin par la FFR
1991	1ère Coupe du Monde féminine avec 12 nations représentées
1995	1ère Coupe d'Europe des nations FIRA
1999	1er Tournoi des 5 Nations puis des 6 Nations féminin (en 2001)
2001	Reconnaissance du statut de Sportive de Haut Niveau pour les joueuses de rugby internationales
2010	Mise en place des tournées pour l'Equipe de France féminine

LA FILIÈRE DE FORMATION

1999	Création du Pôle Espoirs d'Issoire
2000	Création du Pôle universitaire de Toulouse qui deviendra Pôle Espoirs en 2004
2008/12	Mise en place du Parcours d'Excellence Sportive (PES) par le Ministère des Sports (structuration des filières de haut niveau pour les fédérations)
2009	Création du Pôle Espoirs de Rennes
2009/10	Mise en place des Centres Elites féminins (5 stages de haut niveau pour les moins de 20 ans féminines)
2012	Création du Pôle Espoirs de Lille

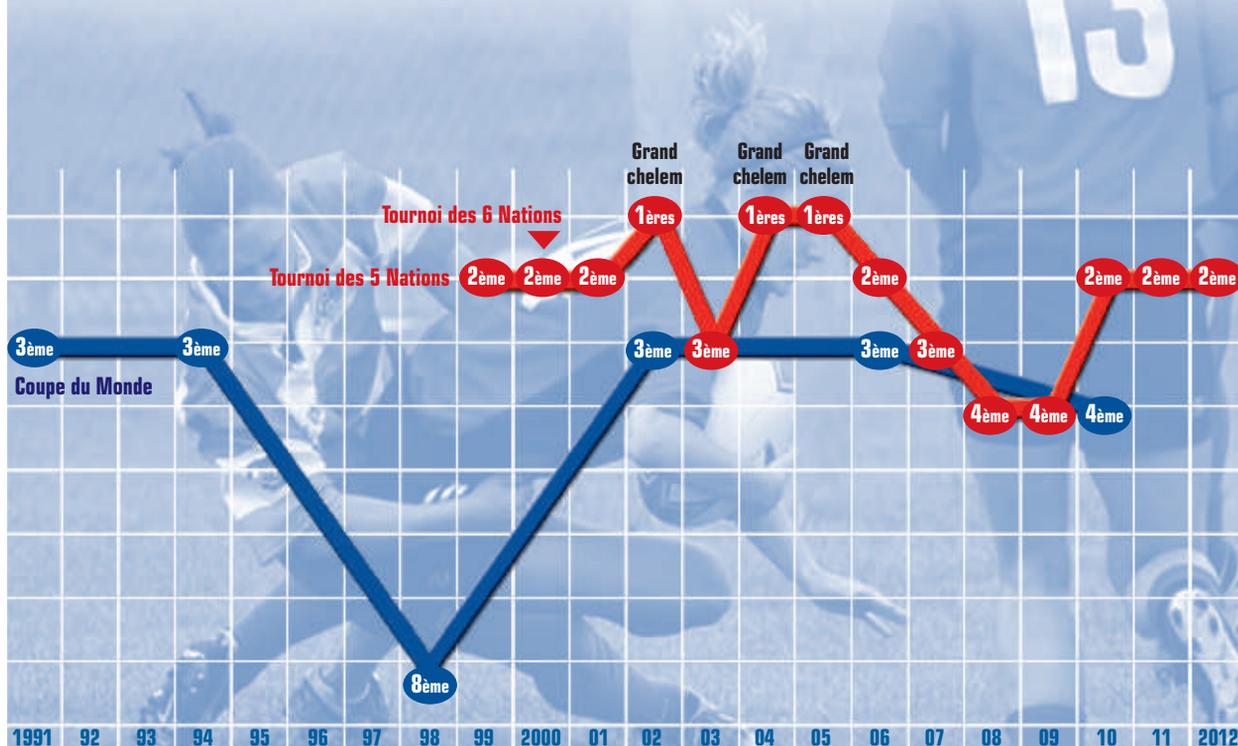
LE DÉVELOPPEMENT, LES COMPÉTITIONS ET LES CLUBS

2004/05	Mise en place du TOP 8 (Division Elite 1) et du Challenge Armelle Auclair (Division Elite 2)
2007/08	Passage de la catégorie des U18 Féminines à 3 années d'âge (U18-U17-U16)
2009/10	Création de l'Elite 1 TOP 10 (poule unique)
2010/11	Passage de la catégorie des U15 Féminines à 3 années d'âge (U15-U14-U13)
2010/11	Création de la Fédérale 1 Féminine (3ème niveau) avec les règles Catégorie B (poussée des mêlées sur 1,5 mètre)
2010/11	Passage de l'Elite 2 Armelle Auclair à 1 poule unique
2010/11	Rentrée en vigueur des licences à couleurs pour l'Elite 1
2010/11	Mise en place des 1ères obligations sportives (3 équipes pour l'Elite 1 et 2 équipes pour l'Elite 2)

Données et éléments de cadrage

DONNÉES	PÉRIODE DE RÉFÉRENCE	PÉRIODE ACTUELLE
LA COMPÉTITIVITÉ DU XV DE FRANCE FÉMININ		
Classement de l'Equipe de France féminine à la Coupe du Monde (voir aussi graphique)	1991 1ère édition : 3ème	2010 6ème édition : 4ème
Classement de l'Equipe de France féminine au Tournoi des 6 Nations (voir aussi graphique)	1999 1ère édition : 2ème	2012 14ème édition : 2ème
Nombre de matches du XV de France Féminin dans la saison	1991/92 (avec Coupe du Monde) : 4 matches	2010/11 (avec Coupe du Monde) : 9 matches
	1992/93 (sans Coupe du Monde) : 2 matches	2011/12 (sans Coupe du Monde) : 11 matches
Indemnités joueuses	Saison 2004/05 : 129 € brut/joueuse/jour de convocation	Saison 2011/12 : 129 € brut/joueuse/jour de convocation
Primes aux résultats		
<ul style="list-style-type: none"> • Tournoi des 6 Nations • Coupe du Monde 	Pas de primes 2006 : 1ère place : 5 000 € brut 2ème place : 3 500 € brut 3ème place : 2 500 € brut	Pas de primes 2010 : 1ère place : 3 000 € brut 2ème place : 1 500 € brut 3ème place : 1 000 € brut

RÉSULTATS DE L'ÉQUIPE DE FRANCE FÉMININE À XV AU TOURNOI DES 6 NATIONS ET À LA COUPE DU MONDE (SOURCES : IRB)



DONNÉES	PÉRIODE DE RÉFÉRENCE	PÉRIODE ACTUELLE
Nombre de Conventions d'Insertion Professionnelle mises en place pour les joueuses du XV de France	Saison 2005/06 : 4 contrats	Saison 2011/12 : 2 contrats
Nombre de jours de mise à disposition des joueuses du XV de France	Saison 2004/05 (sans Coupe du Monde) : 27 jours	Saison 2011/12 (sans Coupe du Monde) : 66 jours
Nombre de matches théoriques auxquels peut participer une joueuse du XV de France féminin par saison	Saison 2005/06 : 25 matches	Saison 2011/12 : 33 matches
Nombre de personnes consacrées au staff du XV de France	Saison 2005/06 : 7	Saison 2011/12 : 10
Budget consacré au XV de France Féminin par la FFR	Saison 2005/06 : 450 K€	Saison 2011/12 : 1 340 K€
Nombre de matches du XV de France féminin retransmis à la TV	Saison 1991 à 2010/12 Aucun	Saison 2011/12 : 1 match : France/Angleterre du Tournoi des 6 Nations (France 4)

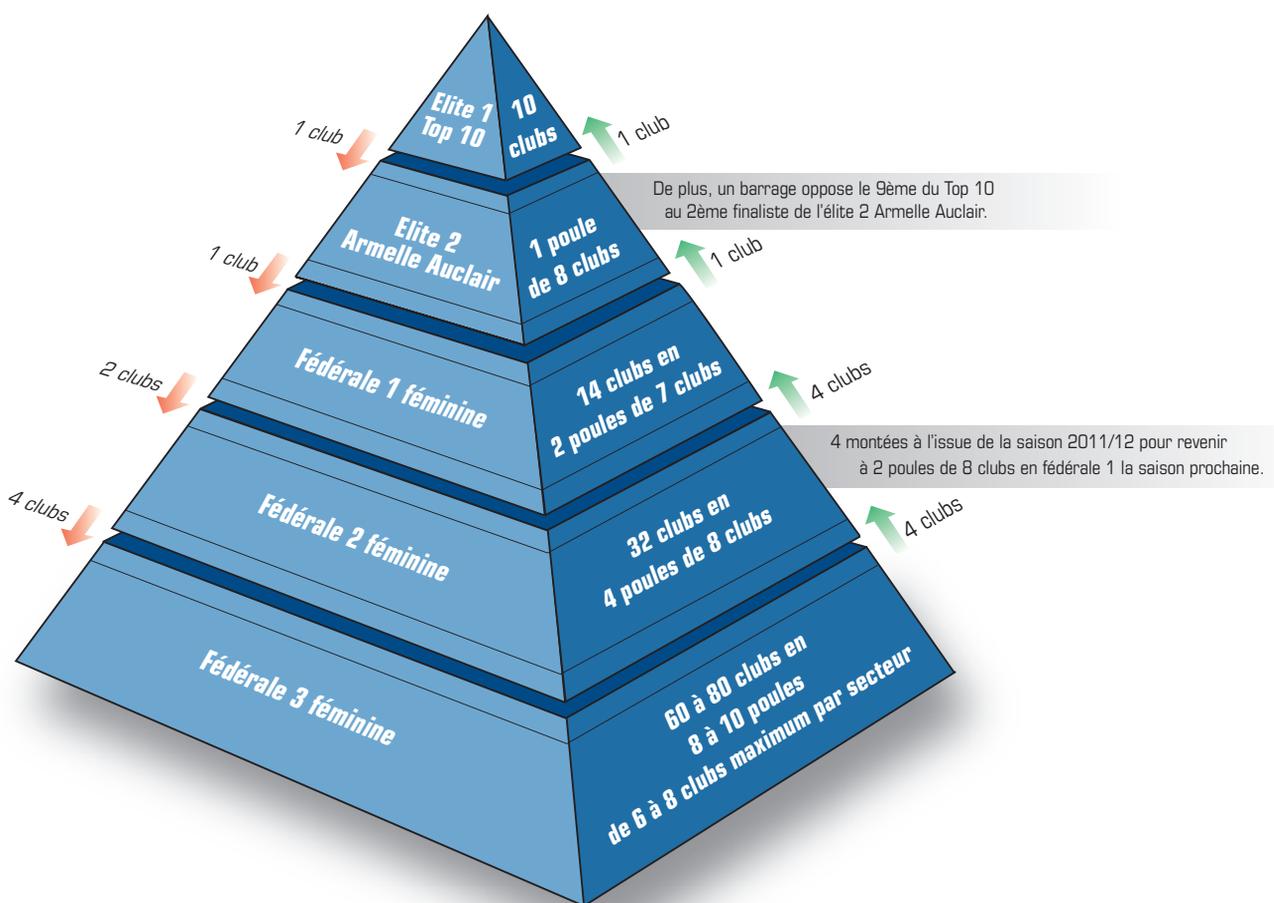
EVOLUTION DU NOMBRE DE JOUEUSES (SOURCES : FFR)



DONNÉES	PÉRIODE DE RÉFÉRENCE	PÉRIODE ACTUELLE
LA FILIÈRE DE FORMATION		
Equipes de France Féminines jeunes	2004/05 : 1 (France A)	20011/12 : 1 (moins de 20 ans)
Pôles Espoirs féminins	2004/05 : 2	2011/12 : 4
• Stages Centres Elites (moins de 20 ans féminines)	2004/05 : Aucun	2011/12 :5
• Stages nationaux (moins de 18 ans féminines)	2004/05 : Aucun	2011/12 :1
• Stages nationaux (Moins de 15 ans féminines)	2004/05 : Aucun	2011/12 :1
Sections Sportives Universitaires	2004/05 : Aucune	2011/12 :10
Sections Sportives Lycées	2004/05 : Aucune	2011/12 :3
Compétitions de sélections territoriales par saison	2004/05 : Aucune	2011/12 : 3 compétitions Moins de 20 ans à XV inter-secteurs Moins de 18 ans à XV Taddéi Moins de 18 ans à 7 Taddéi
LE DÉVELOPPEMENT, LES COMPÉTITIONS ET LES CLUBS		
Nombre de licenciées	Saison 1991/92 :	Saison 2011/12 (Mars 2012) :
Total licenciées	2 397	11 561 (+382%)
dont plus de 18 ans	1 021	5 933
dont moins de 18 ans	155	1 979
dont Ecoles de Rugby	1 221	3 649
Nombre d'équipes (toutes catégories confondues)	Saison 1993/94 : 51	Saison 2011/12 : 374
Nombre de clubs en première division	Saison 1991/92 : 51	Saison 2011/12 : 10 (Top 10)
Nombre de compétitions féminines – toutes catégories confondues	Saison 1991/92 : 2 compétitions • Senior : 2 compétitions Championnat de France Coupe Henri Fléchon	Saison 2011/12 : 12 compétitions • Senior : 6 compétitions Niveau 1 : Elite 1 TOP 10 à XV + compétition à 7 Niveau 2 : Elite 2 Armelle Auclair à XV + compétition à 7 Niveau 3 : Fédérale 1 Féminine à XV Niveau 4 : Fédérale 2 Féminine à XV Niveau 5 : Fédérale 3 Féminine à XII Niveau 6 : Fédérale 3 Féminine à VII • Jeunes : 3 compétitions U18 à VII développement U18 à XII - U15 à VII comités • Inter-comités : 2 compétitions U18 à 7 - U18 à XV • Inter-secteurs : 1 compétition U20 à XV

DONNÉES	PÉRIODE DE RÉFÉRENCE	PÉRIODE ACTUELLE
Nombre de clubs professionnels masculins disposant d'une section féminine	Saison 1991/92 : 0	Saison 2011/12 : 7 (Béziers, Montpellier, Stade Français, Tarbes, LOU, Mont de Marsan).
Budget FFR alloué à l'organisation des compétitions	Saison 2004/05 : 376 K€	Saison 2011/12 : 1 228 K€
Budget FFR alloué à la promotion de la pratique (Développement)	Saison 2004/05 : 137 K€	Saison 2011/12 : 230 K€

PYRAMIDES DES COMPÉTITIONS SÉNIORS FÉMININES EN FRANCE (SAISON 2011/12) (SOURCES : FFR)



NOMBRE DE LICENCIÉES FÉMININES PAR COMITÉS TERRITORIAUX ET LOCALISATION DES CLUBS ÉLITES FÉMININS (TOP 10 ET ARMELLE AUCLAIR)
MARS 2012



NOMBRE DE LICENCIÉES TERRITOIRES D'OUTRE MER

Guadeloupe	30
Guyane	82
La Réunion	170
Martinique	19
Mayotte	94
Nouvelle Calédonie	16
Wallis et Futuna	28

- Clubs Élite 1 TOP 10
- Clubs Élite 2 Armelle Auclair
- Nombre de licenciées

Commentaires

La compétitivité du XV de France féminin

■ Le Rugby Français a su rester de manière constante au plus haut niveau européen en matière de résultats sportifs (3 grands chelems en 2002, 2004 et 2005). Néanmoins, la France n'a jamais réussi à se hisser au dessus de la 3ème place en Coupe du Monde. Enfin, on constate une certaine régression sur les dernières années avec une absence de titre obtenu depuis 2005.

■ Une augmentation des matchs internationaux a eu lieu en 2011/12, avec la mise en place des tournées, ce qui induit une demande de disponibilités plus importante des joueuses.

■ On note l'émergence d'une toute nouvelle visibilité de l'équipe de France féminine avec la retransmission télévisée d'un match en 2011/12 (France-Angleterre du Tournoi des 6 Nations sur France 4).

La filière de Formation

■ Pendant la dernière olympiade, la pratique féminine a connu la mise en place et une optimisation croissante de la filière de haut-niveau : les Centres Elites U20F, le stage national U18F et le travail dans les Sections Sportives Universitaires témoignent de cette optimisation.

Les Pôles Espoirs continuent de se structurer, on dénombre 4 pôles en 2011/12.

■ Les Centres Elites ont apporté une réelle plus-value à la compétitivité des équipes de France.

11 joueuses issues des centres élites ont intégré l'équipe de France à XV et 9 celle à 7.

Le développement, les compétitions et les clubs

■ L'accroissement du nombre de licenciées féminines est important. Le rugby ne cesse d'attirer le public féminin. La FFR dénombre à l'heure actuelle près de 12 000 licenciées. C'est presque 3 fois plus qu'en 2004 à la même époque, et 1 700 de plus sur les 12 derniers mois écoulés soit +16%.

■ Le public est de plus en plus jeune : Le nombre de licenciées moins de 18 ans est aujourd'hui équivalent à celui des licenciées séniors. La base prend forme.

■ On note aussi, logiquement, une augmentation de licenciées dans les clubs concernés par les obligations sportives mises en place en 2010-2011 (Elite 1 et Elite 2).

■ Parallèlement, les clubs se structurent les uns après les autres sur tout le territoire, même s'il reste un certain nombre de zones avec une pratique nettement moins développée.

■ Les clubs d'élite se concentrent dans deux zones : une au nord (Lille, Gennevilliers, Bobigny, Caen, Rennes), l'autre au Sud (Saint-Orens, USA Pollestres, Montpellier, Sassenage). Le centre de la France apparaît sous représenté à ce niveau.

■ De manière générale, la géographie hexagonale du Rugby féminin français entraîne une charge financière importante pour nombre de clubs (les frais de déplacements représentent 60% du budget).

Les enjeux et les problématiques

La compétitivité des Equipes de France

■ Comment aider les Equipes de France à gagner des titres, et notamment les titres mondial (XV) et olympique (7) ? Pour ce faire doit-on articuler la structuration des compétitions (en particulier celle de l'Elite) autour de cet objectif ?

■ Pour faciliter la réalisation du double projet des joueuses de l'Equipe de France et leur disponibilité pour la pratique de haut-niveau, doit-on revaloriser les indemnités et les primes aux résultats ? Doit-on favoriser les contrats emplois aménagés notamment auprès des partenaires ? Quel doit être le contenu pour la Charte de la joueuse internationale ?

Le développement de la pratique

■ La création de sections féminines au sein de clubs déjà existants (en particulier professionnels) est-elle un gage de développement, de pérennité, de promotion afin de profiter de synergies en termes de structures, de compétences et d'outils de communication ? Est-ce une stratégie préférable à la création de clubs exclusivement féminins ?

■ L'arrivée du 7 aux Jeux Olympiques est une opportunité formidable pour le Rugby Féminin (tant au niveau du développement de la pratique que de la future exposition médiatique). Comment se donner les moyens d'exploiter cette opportunité ? Comment donner sa véritable place au 7 dans les compétitions domestiques françaises ?

■ Quelle politique de communication et de marketing (et avec quels moyens) doit être mise en œuvre pour attirer de nouveaux publics et faire des Equipes de France à XV et à 7 de véritables vitrines de la pratique ?

■ Comment faire en sorte d'anticiper par une politique de communication et de développement renforcée l'afflux à venir de licenciées féminines (prévisions de croissance établissant le nombre de licenciées féminines à 16 000 à l'horizon 2016) ?

■ Comment mieux intégrer la composante féminine dans les chantiers essentiels de la Fédération, dans les commissions FFR et les commissions décentralisées afin de mieux prendre en compte la réelle progression de la pratique féminine de ces dernières années ?

La filière de Formation

■ La création d'un Pôle France est-elle une opportunité pour les féminines ? Est-ce compatible avec le statut amateur actuel des joueuses ?

■ La pyramide actuelle des compétitions répond-elle aux exigences de la formation des joueuses et à leur sécurité ?

■ Comment participer au renforcement de la filière de haut-niveau dans les universités qui constituent un vivier de recrutement important de nouvelles joueuses et un lieu particulièrement adapté aux contraintes de double formation ?

■ L'accroissement de l'expérience des cadres féminins ne passe-t-il pas par un renforcement des échanges (stages notamment) avec les staffs des Equipes de France masculines ? De la même manière, la féminisation systématique des staffs des Equipes de France féminines est-elle bénéfique ? Comment mieux prendre en compte, sur les parcours de formation des cadres, les spécificités de la pratique féminine ?

L'organisation générale des compétitions

■ Le nombre important de niveaux de compétition et le maillage des clubs à l'échelle nationale sont générateurs de déplacements longs et onéreux. Comment faire en sorte que l'organisation des compétitions respecte à la fois des impératifs de mérite sportif et de performance (resserrement de l'élite), tout en limitant les contraintes matérielles et humaines, donc financières pour les clubs ?

■ Les calendriers du TOP 10 et de l'Elite 2 proposent un trop grand nombre de périodes sans compétition. Les joueuses non internationales apparaissent sous sollicitées, à l'inverse des joueuses internationales dont les plages de récupération sont presque inexistantes. Comment faire en sorte d'offrir des périodes d'activité cohérentes aux clubs et équilibrer l'utilisation de l'ensemble des joueuses ?

■ Comment trouver dans l'organisation générale des compétitions, des dates réservées pour le 7, discipline olympique ?

■ Quelle stratégie définir pour les équipes 2 (obligation faite aux clubs d'Elite 1 et 2) ?

Solutions proposées lors des Assises

Remarque : la numérotation des solutions correspond à celle adoptée à l'issue des Assises

Pistes de réflexions / Mesures proposées	Conditions de mise en œuvre à étudier	Entité(s) décisionnaire(s)
16. POURSUIVRE LE DÉVELOPPEMENT DU RUGBY FÉMININ		
16.1 Engager une réflexion sur les compétitions féminines : favoriser les compétitions par niveau (Territoriale pour les jeunes) et nationale pour l'élite. Favoriser des compétitions par bassin.	<ul style="list-style-type: none"> • Etudier les contraintes du calendrier international • Etudier les conséquences sur l'attractivité des compétitions pour l'ensemble des parties prenantes 	FFR
16.2 Etudier le rôle du Rugby à 7 comme facteur de développement préférentiel du Rugby féminin	<ul style="list-style-type: none"> • Etudier la complémentarité des calendriers et des pratiques • Etudier les moyens à allouer à la pratique à 7 • Etudier les moyens de communication/ marketing mis en place 	FFR
16.3 Former plus de cadres techniques féminins mais conserver le caractère mixte des encadrements afin qu'il puisse encadrer aussi bien des équipes féminines que masculines		FFR
16.4 Développer une formation de cadres spécifique au Rugby féminin Rajouter des exigences et des UV spécifiques	<ul style="list-style-type: none"> • Définition des spécificités et du contenu des formations 	FFR
16.5 Utiliser la pratique scolaire comme un levier de développement	<ul style="list-style-type: none"> • Etudier les facteurs incitatifs pour les fédérations affinitaires et les personnels de l'éducation nationale • Etudier les modèles de relations clubs/institutions 	FFR Fédérations affinitaires Education Nationale
16.6 Conserver des équipes mixtes pour les moins de 13 ans		FFR
16.7 Conserver une filière de formation commune pour les joueuses à 7 et à XV		FFR
16.8 Préférer l'intégration de sections féminines dans les clubs au développement de structures spécifiques	<ul style="list-style-type: none"> • Etudier des mesures incitatives 	FFR
16.9 Mutualiser les effectifs de bassins		FFR
16.10 Élaborer des obligations pour les clubs et les comités pour le développement du Rugby féminin	<ul style="list-style-type: none"> • Etudier le contenu des contrats d'objectifs sur ce sujet 	FFR
16.11 Conserver des règles communes d'arbitrage pour les pratiques féminines et masculines		FFR

16.12 Créer d'avantage de Pôles pour le Rugby féminin	<ul style="list-style-type: none"> • Etudier quels pôles privilégier (Pôles Universitaires ou Pôles Espoirs) • Analyser l'apport en termes de qualité de la filière par rapport au coût éventuel 	FFR
--	--	------------

17. FAIRE ÉVOLUER LE STATUT DE LA JOUEUSE INTERNATIONALE ET TENDRE VERS LA SEMI-PROFESSIONNALISATION

17.1 Utiliser les conventions multiples et les contrats d'insertion professionnelle	<ul style="list-style-type: none"> • Communiquer sur les dispositifs existants • Etudier les conditions des dispositifs existants 	Partenaires
17.2 Favoriser l'embauche chez les partenaires FFR (contrats aménagés)	<ul style="list-style-type: none"> • Communiquer auprès des partenaires sur les joueuses 	Partenaires
17.3 Utiliser les dispositions du statut de sportif de haut niveau	<ul style="list-style-type: none"> • Mieux informer les joueuses et les partenaires potentiels sur l'existence de ce dispositif 	FFR Ministère des sports
17.4 Intégration à Provale	<ul style="list-style-type: none"> • Dans quels délais ? avec quels statuts des joueuses ? et sous quelles conditions générales ? 	Provale
17.5 Réévaluation des indemnités et primes des joueuses internationales	<ul style="list-style-type: none"> • Faire une projection à court, moyen et long termes des moyens financiers à mobiliser • Estimer le retour sur investissement 	FFR

CHAPITRE 6

L'organisation interne de la FFR et ses relations institutionnelles



Les dates clés

L'ORGANISATION DE LA FFR

1919	Date de création de la Fédération Française de Rugby
1922	La FFR est reconnue d'utilité publique
1995	Création de la Commission Nationale du Rugby d'Elite
1998	Création de la Ligue Nationale de Rugby
2004	Mise en conformité des statuts de la FFR avec les nouvelles dispositions statutaires obligatoires du décret du 7 janvier 2004
2011	Projet de réforme de la gouvernance

LES INSTANCES INTERNATIONALES

1886	Création de l'International Rugby Board (IRB) par trois pays anglo-saxons (Irlande, Ecosse, Pays de Galles)
1906	Première rencontre internationale du XV de France contre la Nouvelle Zélande
1910	1ère participation de la France au Tournoi des V Nations
1934	Sortie de la France du Tournoi des V Nations et création par la France de la Fédération Internationale de Rugby Amateur (FIRA)
1939	Réintégration de la France dans le Tournoi des V Nations

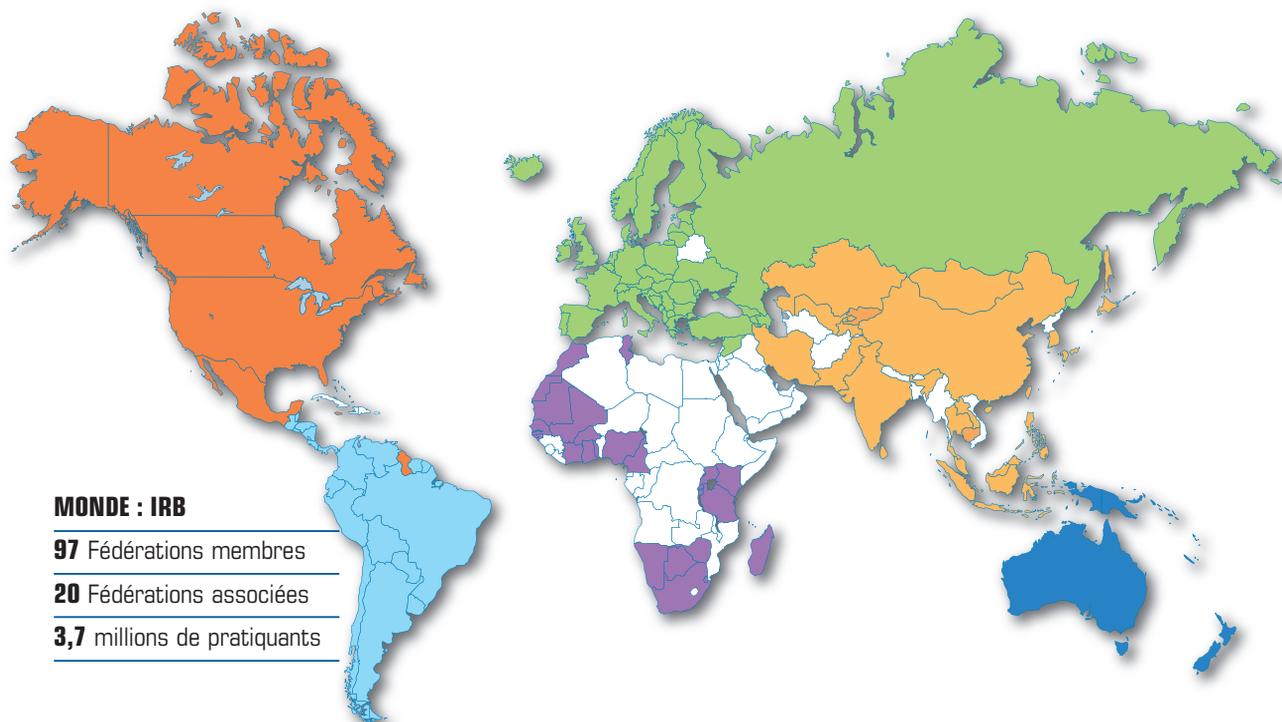
1979	Entrée de la France à l'IRB avec le titre de nation fondatrice comme les 7 autres nations anglo-saxonnes
1985	Décision de la création de la Coupe du Monde et ouverture de l'IRB à des fédérations dites associées
1987	Organisation de la première Coupe du Monde en Nouvelle Zélande (16 pays invités)
1994	Signature d'un accord reconnaissant la prééminence de l'IRB sur la FIRA et entrée de la FIRA à l'IRB sous le nom de FIRA-AER pour Association Européenne de Rugby
1994	Reconnaissance du Rugby par le Comité International Olympique
1995	Passage à l'ère Open (abandon de l'amateurisme obligatoire)
1995	Création de l'European Rugby Cup (ERC) avec comme actionnaires les fédérations des pays représentés
1997	Entrée d'un représentant des clubs professionnels français dans le Comité directeur de l'ERC
1999	Passage à 20 pays qualifiés lors de la Coupe du Monde, soit directement, soit par des tours préliminaires
2000	Passage du Tournoi à 6 Nations avec l'entrée de l'Italie et mutualisation des recettes (hors billetterie) de cette compétition

Données et éléments de cadrage

DONNÉES	PÉRIODE DE RÉFÉRENCE	PÉRIODE ACTUELLE
VIE ET ORGANISATION DE LA FFR		
Nombre de membres élus au comité directeur	1992 : 35	2011/12 : 40
Nombre de membres élus au bureau fédéral	1992 : De 6 à 12	2011/12 : 12
Pourcentage de clubs présents ou représentés à l'assemblée générale	2002 : 45%	2011/12 : 62%
Pourcentage de voix exprimées à l'assemblée générale	2002 : 53%	2011/12 : 69%
Type de scrutin pour l'élection au comité directeur	1992 : Uninominal	2011/12 : Liste proportionnelle majoritaire
Personnels salariés FFR	1992 : 31	2011/12 : 109
INTERNATIONAL RUGBY BOARD		
Présidence	1991/92 : Présidence annuelle tournante	2011/12 : Président élu pour 4 ans (B. Lapasset - France)
Membres du comité directeur	1991/92 : 16	2011/12 : 27
Commissions	1991/92 : 5	2011/12 : 5
Fédérations nationales membres	1991/92 : 8 fédérations fondatrices	2011/12 : 97 fédérations
ERC		
Présidence	1995 : Présidence choisie parmi l'un des 5 directeurs	2011/12 : Président élu pour 3 ans en complément des 12 directeurs (J.P. Lux - France)
Personnels salariés	1995 : Aucun	2011/12 : 20

LE RUGBY À L'ÉCHELLE INTERNATIONALE – FÉDÉRATIONS MEMBRES DE L'IRB ET NOMBRE DE PRATIQUANTS

(SOURCES : IRB)



MONDE : IRB

97 Fédérations membres
20 Fédérations associées
3,7 millions de pratiquants

EUROPE FIRI-AER

37 Fédérations membres
3 Fédérations associées
1 945 161 pratiquants
52,4% pratiquants dans le monde

AMÉRIQUE DU NORD : NACRA

11 Fédérations membres
2 Fédérations associées
128 828 pratiquants
3,5% pratiquants dans le monde

AMÉRIQUE DU SUD : CONSUR

8 Fédérations membres
0 Fédérations associées
150 086 pratiquants
4,1% pratiquants dans le monde

AFRIQUE : CAR

16 Fédérations membres
7 Fédérations associées
814 850 pratiquants
22% pratiquants dans le monde

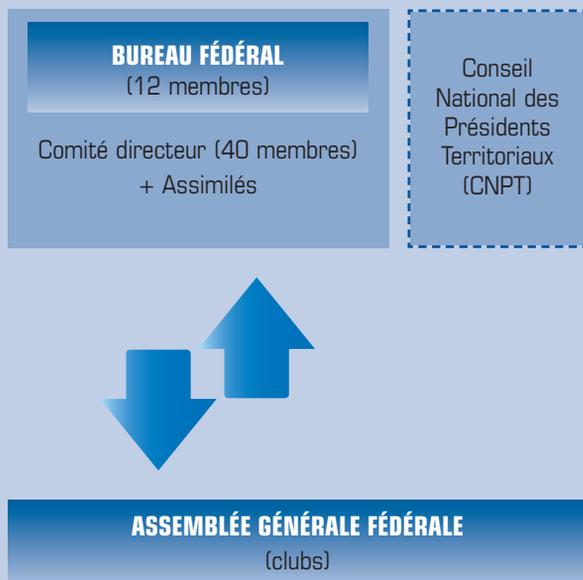
ASIE : ARFU

14 Fédérations membres
7 Fédérations associées
361 876 pratiquants
9,8% pratiquants dans le monde

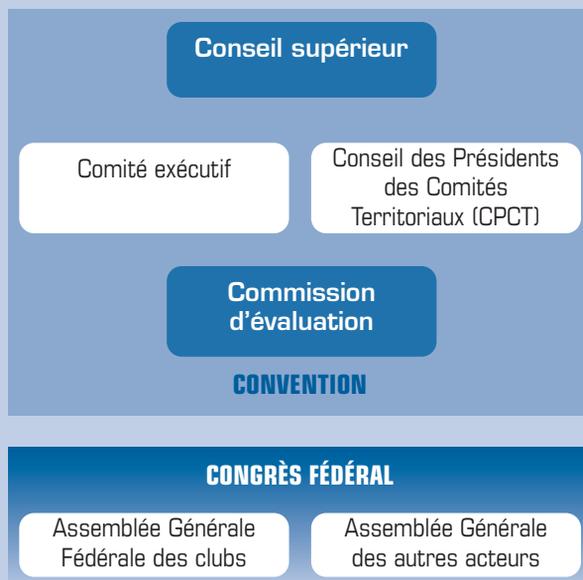
OCÉANIE : FORU

11 Fédérations membres
1 Fédération associée
304 238 pratiquants
8,2% pratiquants dans le monde

L'ORGANISATION ACTUELLE DE LA FFR (SOURCES : FFR)



PROJET DE RÉFORME DE LA GOUVERNANCE DE LA FFR – JUILLET 2011 (SOURCES : FFR)



Commentaires

ORGANISATION INTERNE ET FONCTIONNEMENT DE LA FÉDÉRATION

Participation aux assemblées générales et votes

■ L'assemblée générale de la FFR est composée directement de tous les clubs affiliés à la FFR qui peuvent chacun participer aux AG par l'intermédiaire de leur président ou de l'un de leurs dirigeants. En cas d'absence, chaque club peut donner mandat au représentant d'un autre club du même comité (dans la limite de 10% des clubs du comité concerné).

■ Ce mode de représentation directe est celui qui, de manière théorique, est le plus ouvert et démocratique. Cependant, compte tenu des contraintes d'organisation et de déplacement de chacun, il ne permet pas en pratique la participation effective de tous aux assemblées générales et aux prises de décisions.

Organisation de l'exécutif fédéral

■ Le Comité Directeur fédéral est l'organe dirigeant de droit commun de la fédération. Il détient toutes les compétences décisionnaires qui ne sont pas attribuées expressément à un autre organe.

■ Le Comité Directeur est composé de 40 membres élus pour 4 ans. 37 sont élus à partir d'un scrutin de liste à un tour sur une répartition proportionnelle majoritaire. 3 sont élus par l'Assemblée Générale sur proposition du Comité Directeur de la Ligue Nationale de Rugby.

■ Une fois élu, le Comité Directeur propose à l'Assemblée générale un candidat choisi parmi ses membres pour l'élection en tant que Président de la FFR. Il se réunit au moins 3 fois par an. Compte tenu de son organisation, de sa composition et de son fonctionnement et de la périodicité de ses réunions, cette structure n'apparaît pas toujours la plus adaptée pour prendre toutes les décisions qui relèvent théoriquement de sa compétence.

■ Le Bureau Fédéral est une émanation du Comité Directeur. Il est désigné par celui-ci parmi ses membres et sur proposition du Président de la FFR. Il est composé de 12 membres. Il est compétent pour prendre les décisions dont l'importance ne justifie pas d'attendre la prochaine réunion du Comité Directeur ou dont l'urgence ne permet pas d'attendre cette prochaine réunion. Ses décisions sont entérinées par le Comité Directeur.

■ En pratique, on constate que le Bureau Fédéral a un rôle essentiel.

■ En dehors des représentants de la LNR, les autres acteurs du Rugby national, et notamment les comités territoriaux, n'ont pas de représentation de plein droit au sein de l'exécutif fédéral.

■ Par ailleurs, la seule participation de certains présidents de comités territoriaux aux organes exécutifs place ces derniers dans une situation inégale par rapport à ceux qui n'y sont pas.

■ En dehors de la présentation et de l'approbation formelle des rapports « légaux » par l'Assemblée générale, il n'existe aucune structure d'évaluation de la mise en œuvre du projet fédéral par l'exécutif élu.

Organisation opérationnelle de la FFR

■ Entre 1992 et aujourd'hui, la FFR a connu une augmentation significative de ses domaines d'intervention. En parallèle et en cohérence avec la professionnalisation du sport, la FFR a connu une augmentation significative du nombre de ses collaborateurs permanents. La structuration opérationnelle de la FFR doit être conciliée avec le caractère associatif de celle-ci et il convient d'assurer la collaboration efficace et harmonieuse entre les collaborateurs professionnels, bénévoles et les élus.

La modernisation de l'organisation territoriale

■ L'organisation territoriale du Rugby Français n'est pas identique à l'organisation administrative nationale.

■ Ce découpage spécifique résulte de l'histoire de notre pays (2ème guerre mondiale) et du développement du rugby sur le territoire national.

■ Compte tenu des évolutions intervenues depuis, on peut s'interroger, dans certains territoires, sur l'adéquation de leur découpage aux réalités et besoins.

■ De même qu'au niveau fédéral, les comités territoriaux ont connu une profonde mutation de leurs missions et actions. Ils sont à la fois des acteurs locaux importants vis-à-vis de leurs interlocuteurs publics et des relais essentiels de la politique fédérale. L'encadrement des missions des comités doit pouvoir être formalisé et harmonisé.

■ Les Comités territoriaux ont également connu une professionnalisation, notamment s'agissant de l'encadrement technique.

■ Du fait du développement de la pratique, les Comités départementaux apparaissent également aujourd’hui des acteurs importants en ce domaine.

LA PLACE DE LA FRANCE DANS LES ORGANISATIONS INTERNATIONALES

■ La FFR n’a intégré l’IRB, comme membre à part entière, qu’en 1978. Elle est aujourd’hui considérée comme un membre fondateur de la Fédération Internationale du Rugby. En tant que telle, elle est membre permanent du Conseil de l’IRB.

■ Bernard Lapasset est président de l’IRB depuis le 20 octobre 2007 et son mandat a été renouvelé pour 4 ans en 2012.

■ Pour autant, l’organisation et le fonctionnement de la Fédération internationale témoigne encore aujourd’hui d’une prééminence des fédérations anglo-saxonnes. Si le Rugby Français est considéré actuellement comme un des marchés majeurs du

Rugby mondial du fait notamment de l’importance économique du championnat national, il n’a pas nécessairement la même importance au plan politique.

■ La FFR est également à l’origine de la création de la FIRA en 1934. Cette fédération internationale est devenue la Fédération Européenne de Rugby (FIRA-AER) lors de la signature d’un accord avec l’IRB en 1994. Le rôle de la FFR au sein de la FIRA-AER est traditionnellement et historiquement important. Aujourd’hui, la FIRA-AER, est appelée à jouer un rôle croissant du fait notamment de :

- l’influence croissante des institutions européennes dans l’organisation du sport mondial,
- la reconnaissance olympique du Rugby à 7,
- l’arrivée de nouvelles nations, notamment européennes, dans le concert mondial des nations du rugby.

■ Il apparaît donc essentiel que la FFR puisse conserver son leadership en Europe.

LES INSTANCES DU RUGBY

INSTANCE INTERNATIONALE	INSTANCES EUROPÉENNES		INSTANCES NATIONALES		
<p>IRB International Rugby Board</p>  <ul style="list-style-type: none"> • Organisation et développement du Rugby à l’échelle internationale • Réglementations • Organisation des Coupes du Monde • Règlement du jeu 	<p>FIRA-AER Fédération Internationale de Rugby Amateur-Association Européenne de Rugby Amateur</p>  <ul style="list-style-type: none"> • Développement et représentation du Rugby à l’échelle européenne 	<p>ERC European Rugby Cup</p>  <ul style="list-style-type: none"> • Organisation des coupes européennes de clubs 	<p>COMITÉ DES 6 NATIONS</p>  <ul style="list-style-type: none"> • Organisation des Tournois des 6 Nations 	<p>FFR Fédération Française de Rugby</p>  <ul style="list-style-type: none"> • Organisation et développement du Rugby à l’échelon national • Délivrance des titres • Représentation du Rugby français au niveau international 	<p>LNR Ligue Nationale de Rugby</p>  <ul style="list-style-type: none"> • Délégation de la FFR pour l’organisation des compétitions du Rugby professionnel masculin à XV

Les enjeux et les problématiques

Sur l'organisation interne et le fonctionnement de la FFR

- Du fait du développement d'outils nouveaux, notamment informatiques et internet, n'est-il pas possible de faciliter la participation directe et effective des clubs aux prises de décisions ?
- Quelle organisation statutaire conviendrait-il de mettre en place pour gérer, de manière optimale, l'ensemble des missions qui incombent à la FFR ? (diversité, technicité, rapidité, enjeux, etc...) ?
- Ne conviendrait-il pas de revoir l'organisation statutaire afin de renforcer les compétences de la structure réduite qui est aujourd'hui constituée par le Bureau Fédéral ?
- Comment permettre aux Comités Territoriaux de jouer pleinement leur rôle dans la gouvernance fédérale en assurant une parfaite égalité de présence entre leurs représentants ?
- Comment permettre aux autres acteurs du Rugby Français de participer également et utilement à la gouvernance fédérale ?
- Faut-il limiter les mandats entre les missions nationales et territoriales d'une part, et, d'autre part, faut-il limiter le nombre de mandats consécutifs susceptibles d'être réalisés ?
- Comment assurer une parfaite collaboration entre les différents acteurs quel que soit leur statut (élu, bénévole, salarié).

■ Comment doit être précisé le pouvoir de gestion du Président de la FFR ?

■ Compte tenu de l'importance de leurs missions, la rémunération des dirigeants élus doit-elle être facilitée ?

Sur la modernisation de l'organisation territoriale

- Faut-il revoir le découpage territorial du Rugby Français ?
- Comment optimiser la mise en œuvre, par les Comités, de la politique fédérale ? Faut-il mettre en place des conventions d'objectifs ?
- Faut-il revoir les missions des comités départementaux ? Comment définir et optimiser la relation entre les Comités Territoriaux et départementaux.
- Comment favoriser la professionnalisation des compétences au sein des échelons territoriaux et départementaux du Rugby ? Comment la FFR peut-elle piloter ces actions ?

Sur la place de la France dans les organisations internationales

- Quelle stratégie la France doit-elle mettre en œuvre pour assurer de la meilleure des façons la prise en compte de ses intérêts au niveau international ? Comment coordonner les actions internationales entre les différents acteurs (fédération, ligue, clubs, syndicats, ...) ?

Solutions proposées lors des Assises

Remarque : la numérotation des solutions correspond à celle adoptée à l'issue des Assises

Pistes de réflexions / Mesures proposées	Conditions de mise en œuvre à étudier	Entité(s) décisionnaire(s)
18. MODERNISER L'ORGANISATION INTERNE DE LA FÉDÉRATION		
18.1 Instaurer un système de vote décentralisé	• Modification statutaire et réglementaire	FFR
18.2 Mettre en place un exécutif réduit	• Modification statutaire et réglementaire	FFR
18.3 Passer à une démocratie directe où "une équipe = un projet"	• Modification statutaire et réglementaire	FFR
18.4 Instaurer un contrôle périodique par l'Assemblée Générale de l'état d'avancement de la réalisation du projet "élu"		FFR
18.5 Imposer le non cumul des mandats entre l'exécutif national et les Comités Territoriaux	• Modification statutaire et réglementaire	FFR
18.6 Créer un "Conseil des Sages" garant de la préservation des valeurs du rugby	• Composition du Conseil à définir Rôle et missions du Conseil à définir	FFR
18.7 Renforcer la notion de binôme élu/salarié		FFR
18.8 Renforcer le développement d'internet comme moyen de communication interne	• Validation électronique • Transmissions sécurisées des documents	FFR
18.9 Mettre en place un répertoire et un conseil de surveillance composé des présidents de comités territoriaux mais pas uniquement	• Modification statutaire et réglementaire Composition, rôles et missions à définir	FFR
19. MODERNISER L'ORGANISATION TERRITORIALE DU RUGBY		
19.1 Clarifier les missions des Comités Territoriaux et Départementaux : redéfinition des missions et obligations entre CT et CD	• Mesurer les effets induits Définitions détaillées des missions et obligations	FFR
19.2 Développer une identité territoriale pour faciliter le financement par subvention		FFR
19.3 Affiner le découpage administratif actuel	• Mesurer les conséquences organisationnelles et en termes de ressources humaines	FFR
19.4 Mettre en place des contrôles d'objectifs adaptés aux situations et définir des objectifs particuliers. Par exemple : lier les financements à des objectifs et projets précis en fonction des enjeux locaux (ex : critères d'attribution des primes sécurité)	• Type d'objectifs à définir. Mesures des critères	FFR
19.5 Professionnaliser les Comités et leurs actions et développer leurs compétences. Par exemple, développer des groupements d'employeurs à l'image des Comités Départementaux Olympiques Sportifs		FFR
19.6 Décentraliser les formations dans les clubs avec la validation des Comités Territoriaux		FFR

19.7	Utiliser les outils informatiques pour les formations à distance		FFR
19.8	Etudier le financement des cadres techniques au niveau des départements		FFR ? Etat ? Département ?

20. ASSEoir LE RÔLE DE LA FRANCE AU SEIN DES INSTANCES INTERNATIONALES DU RUGBY

20.1	Définir une stratégie et des objectifs liés à une représentation dans les instances internationales - Instaurer un projet commun	• Quelle stratégie ? Quels objectifs ? Quel responsable ? Quel lobbying ?	FFR
20.2	Promouvoir la candidature de Français à des postes de permanents dans les instances internationales en assurant leur formation	• Quels moyens ?	FFR
20.3	Structurer le lobbying en s'appuyant sur des conseils externes	• Quels objectifs ? Quels partenaires ? Liens avec les représentants français en poste dans les instances	FFR
20.4	Accentuer les relations avec les autres nations, en s'appuyant sur les pays émergents	• Quels pays cibles ?	FFR
20.5	S'appuyer sur le CNOSF (qui développe des moyens de lobbying à l'international pour les fédérations) pour améliorer notre poids au sein des instances internationales	• Conditions précises des échanges à formaliser	FFR

21. RENFORCER LA SOLIDARITÉ, L'UNITÉ ET LES LIENS ENTRE LES SECTEURS PROFESSIONNELS ET AMATEURS

21.1	Mieux utiliser le secteur pro dans la promotion du rugby dans les territoires : <ul style="list-style-type: none"> • Organiser des matches délocalisés des équipes de jeunes pro (dans des clubs amateurs) • Organiser des entraînements délocalisés des équipes pro (dans des clubs amateurs) • Renforcer les actions du type les "ambassadeurs" • Renforcer les partenariats entre clubs amateurs et clubs professionnels 	• Mesures incitatives ou obligatoires ?	FFR - LNR
21.2	Supprimer l'interdiction du cumul des mandats des fonctions de dirigeant (secteur pro et amateur)	• Modification du cadre légal	FFR
21.3	Mettre en place des commissions mixtes sur les agents, l'arbitrage/règles et l'éthique avec des représentants des partenaires sociaux	• Modification statutaire et réglementaire Composition, champ de compétences des commissions	FFR - LNR
21.4	Créer une fête nationale du Rugby et envisager le parrainage entre 1 club amateur et un joueur professionnel		FFR
21.5	Création d'une fondation pour la reconversion	• Définir les objectifs et les moyens	FFR - LNR
21.6	Rendre la LNR responsable de l'organisation de la finale du Top 14		FFR
21.7	Confirmer la représentation des clubs dans l'ERC		FFR

CHAPITRE 7

Le nécessaire développement des ressources financières et du rayonnement économique du Rugby français

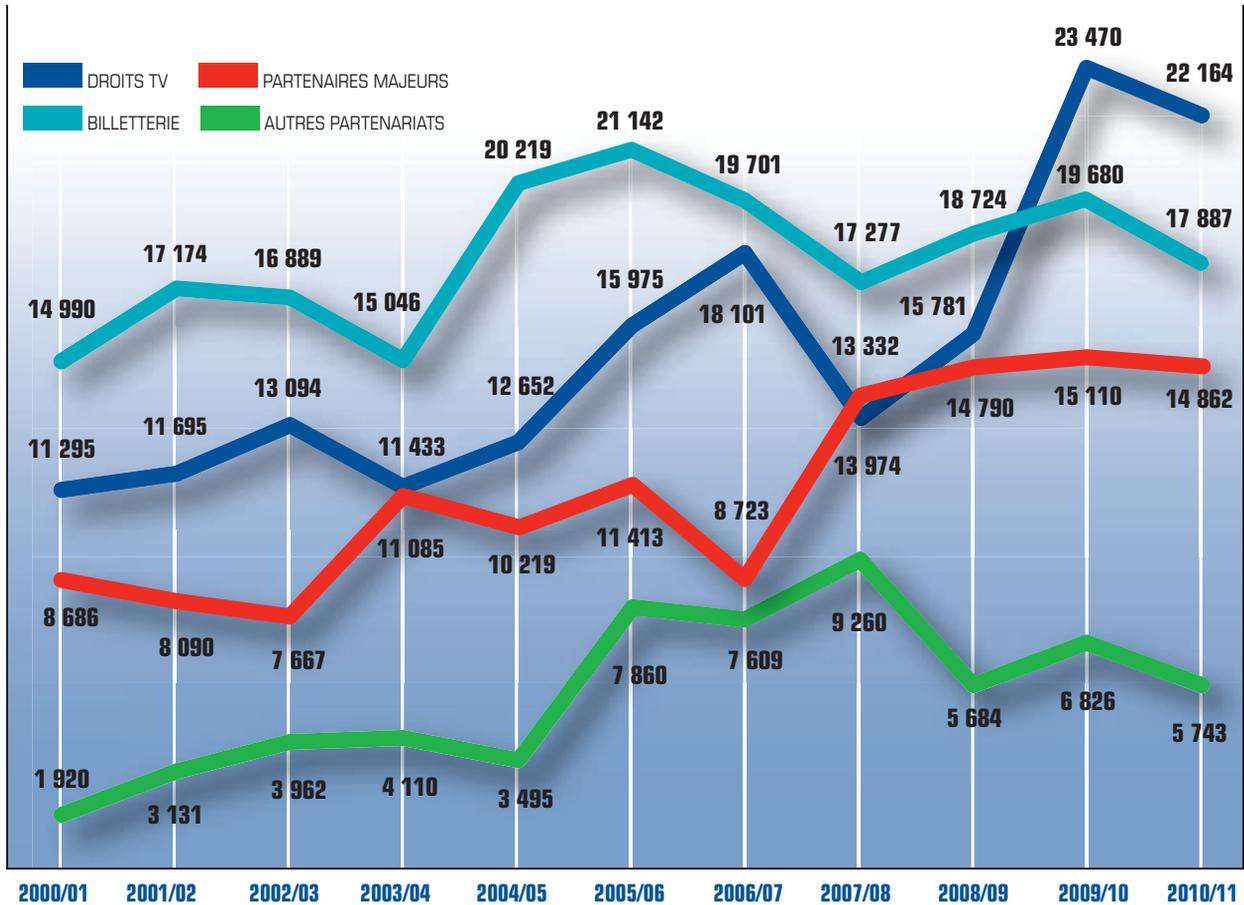


Les dates clés

1985	Signature du premier contrat de partenariat avec la GMF	2007	Organisation de la Coupe du Monde de Rugby en France
1987	Signature du premier contrat de partenariat avec la Société Générale	2008/ 2012	Dernier appel d'offres pour les droits TV des tournées d'automne du XV de France remportée par France Télévisions. Les droits de l'Equipe de France des moins de 20 ans sont intégrés à l'appel d'offres
1995	Le Rugby professionnel est reconnu par l'IRB	2008	2ème remboursement de 8 Millions d'Euros vers les licenciés, via les clubs sur le trop perçu du fond dédié des cotisations d'assurance
1998	Premier match de l'Equipe de France au Stade de France	2009	3ème retour de 5,4 Millions d'Euros vers les licenciés, via les clubs sur le trop perçu du fond dédié des cotisations d'assurance
1999	Mise en place d'une politique d'agrément pour les agences commercialisant les prestations hospitalités pour les matches de l'Equipe de France	Sept. 2009	Intégration du Rugby à 7 dans le programme Olympique
1999	Mise en place de la filiale FFR Développement	2009/ 2010	Mise en place d'une nouvelle politique de produits dérivés avec 3 marques aux positionnements distincts (L'esprit FFR, La collection FFR, Le XV de France)
2001/ 2002	Mise en place d'une préparation budgétaire quadriennale	Saison 2010/11	Première commercialisation des droits TV de la Fédérale 1 – Contrat avec Eurosport
2002	« Choc » assurance et mise en place d'une stratégie globale de prévention	2011	Coupe du Monde en Nouvelle Zélande
2003	- Mutualisation des Droits TV par le Comité des 6 Nations - Coupe du Monde en Australie – montée économique des Coupes du Monde		
2005	Remboursement de 3 Millions d'Euros vers les licenciés via les clubs sur le trop perçu du fond dédié des cotisations d'assurance Ré-internalisation de la gestion des droits marketing et publicitaires par les services de la FFR. Signature du contrat de partenariat France Telecom-Orange		

Données et éléments de cadrage

ÉVOLUTION DES RECETTES MARKETING, DROITS TV ET BILLETTERIE DE LA FFR (EN K€) (SOURCES : FFR)



ÉVOLUTION DU BUDGET FFR (EN MILLIONS D'EUROS) (SOURCES : FFR)



Commentaires

1. LA STRUCTURATION DES RECETTES DU BUDGET

Les recettes marketing

■ Les ressources fédérales sont principalement constituées des recettes marketing, proches de 50% du total.

Elles proviennent de trois sources principales qui ont évolué différemment et de manière significative depuis 10 ans :

- les droits TV et les droits Six Nations, multipliés par 2, passant de 11 M€ à 22 M€ ;
- les partenariats majeurs, multipliés par 1,6, passant de 9 M€ à 15 M€ ;
- les partenariats divers, multipliés par 3, passant de 1,9 M€ à 5,7 M€.

■ La progression moindre du montant des partenariats majeurs au regard de l'augmentation conséquente des droits TV, peut s'expliquer par :

- l'équilibre financier satisfaisant des contrats d'origine de ces partenaires,
- une relation solide et de confiance entre la FFR et ses partenaires majeurs,
- l'absence des mises en concurrence à outrance de ses partenaires par la FFR au profit d'une relation stable et durable.

■ A ce jour, la stratégie marketing de la FFR est fondée sur une limitation du nombre de partenaires majeurs afin d'optimiser la visibilité de ces derniers et donc l'engagement financier consenti par chacun d'entre eux.

La billetterie

■ La billetterie représente un montant allant de 15 à 20 M€ selon les années. En effet, le montant de chaque année évolue en fonction de la qualité des affiches et surtout du nombre de matches internationaux organisés par la FFR.

■ Sauf exception, il n'y a pas de variation de la tarification d'un match à l'autre. Ce secteur a connu une augmentation sensible en 2004 suite au relèvement global des tarifs.

■ Il faut insister sur le fait que, dans la structure du budget, la billetterie représente une part significative des recettes. Elle est beaucoup plus importante que celle pouvant être constatée dans le budget d'autres fédérations sportives majeures de notre pays.

■ A ce jour, en dehors de la billetterie, la FFR ne bénéficie d'aucune recette significative liée aux matches qu'elle organise (hospitalités, parkings ...).

■ Le merchandising reste à ce jour extrêmement limité.

■ Au total, le marketing et la billetterie représentent plus de 75% du montant total des recettes de la FFR.

Autres recettes

■ Les cotisations des licenciés et autres recettes diverses provenant du Rugby national représentent 17% des ressources.

Sur ce montant, le total des seules cotisations s'élève à plus de 6M€. La cotisation a fait l'objet d'une augmentation progressive au cours des 10 dernières années.

■ L'évolution de ce poste de recettes est liée à l'augmentation du montant unitaire d'une part et à celle du nombre total de licenciés, d'autre part.

■ Pour mémoire, il convient de préciser que le montant des assurances est perçu et comptabilisé dans un compte distinct du budget général de la FFR (fonds dédié assurance).

■ Au niveau des recettes, la subvention de l'Etat au titre de la convention d'objectifs ne représente que 1,36% du montant total du budget, hors mise à disposition de cadres techniques jeunesse et sport.

2. LA STRUCTURE DES DÉPENSES

■ S'agissant des dépenses, on constate que, jusqu'à présent le budget fédéral faisait apparaître, tous les 4 ans, un exercice dont l'équilibre s'avérait plus compliqué du fait des incidences de la Coupe du Monde. En effet, celle-ci entraînait des charges supplémentaires pour le XV de France et moins de recettes de billetterie et de droits TV (suppression des 3 matches de la tournée de novembre). A compter de 2012, le versement de la contribution de l'IRB sur l'exercice au cours duquel a lieu la coupe du Monde, conduira à un rééquilibre du fonctionnement.

■ L'analyse des différents postes de dépenses sur une période quadriennale montre une structure globalement stable.

■ La Fédération Française de Rugby consacre une part importante de ses ressources pour financer les activités du Rugby amateur, que ce soit dans les clubs comme dans les comités, territoriaux et départementaux.

Le financement des compétitions

■ La FFR dépense au titre de ses compétitions 11.2M€. Il s'agit de sommes reversées au bénéfice des clubs pour leur participation aux différentes épreuves fédérales. Le montant consacré à l'ensemble des compétitions a progressé de plus de 53% en dix ans.

■ Ainsi, les sommes versées à ce titre par la FFR ont augmenté de manière très sensible pour toutes les catégories des compétitions :

- les jeunes (+36%),
- les féminines (+267%)
- les compétitions masculines (+43%)
- les divisions fédérales (+59%).

Les subventions aux comités

■ Elles ont augmenté entre 2000/2001 et 2010/2011 de 51% passant de 3.9M€ à 5.9M€ suite à un réajustement du montant annuel attribué en 2008 lié à la définition de nouveaux critères du financement fédéral.

■ La FFR finance ainsi en grande partie, le fonctionnement de ses comités territoriaux et départementaux. Il s'agit d'une dépense nécessaire pour la vitalité du rugby national. En effet les comités sont les échelons avancés de la FFR et donc, au plan local, des acteurs déterminants du développement et de l'animation de notre sport, chacun dans sa zone géographique.

Le XV de France

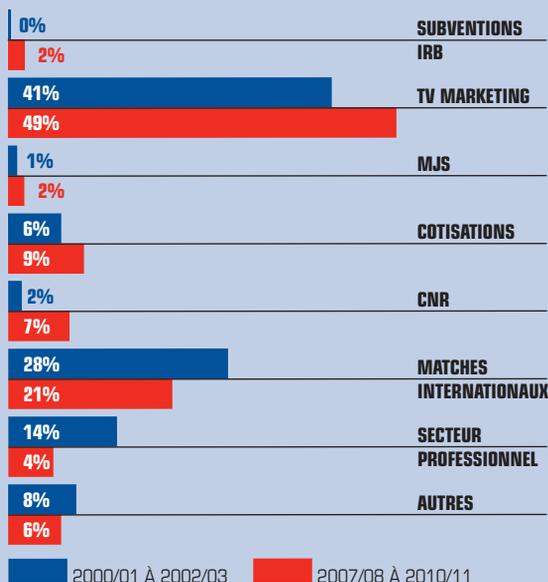
■ Sur la période 2000/2001 à ce jour, le montant consacré au staff du XV de France a été multiplié par 4. Cette augmentation résulte en particulier d'une majoration importante du nombre de personnes intervenant auprès du XV de France (6 personnes en 2000 pour 14 personnes en 2011). Cette évolution s'explique par une professionnalisation de l'encadrement et une spécialisation plus poussée des intervenants.

■ Sur 10 ans (de 2001/2002 à 2010/2011), le salaire moyen versé aux joueurs sélectionnés au sein du XV de France est passé de 64K€ à 157K€ soit une augmentation de 145%.

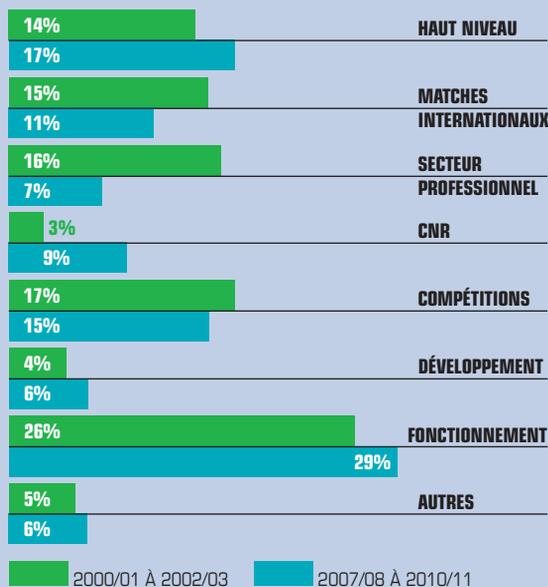
Les assurances

■ La licence assurance a été mise en place en 1967. Depuis le début des années 2000, la FFR a été confrontée à une augmentation importante des contentieux en responsabilité qui l'ont conduite à augmenter de manière significative les garanties pour permettre aux victimes de bénéficier, en cas d'accident grave, de montants proches de ceux du droit commun.

COMPARAISON DE LA RÉPARTITION DES RECETTES FFR PAR PÉRIODE (SOURCES : FFR)



COMPARAISON DE LA RÉPARTITION DES DÉPENSES FFR PAR PÉRIODE (SOURCES : FFR)



UTILISATION DU RÉSULTAT DU GIP "COUPE DU MONDE 2007" (SOURCES : FFR)

FONDS AFFECTÉS (EN MILLIONS D'EUROS)

Aide à l'emploi (CRT)	6
Participation clubs amateurs	5,7
Terrains synthétiques	5
LNR-clubs professionnels	4
Investissements et travaux des Comités Territoriaux	1,5
Blessés & orphelins	1,2
Aides aux Comités sur opérations Coupe du Monde 2007	0,7
Formations Educateurs	0,5
Reconversion joueurs	0,5
Matériel Sportif	0,1
TOTAL	25,5

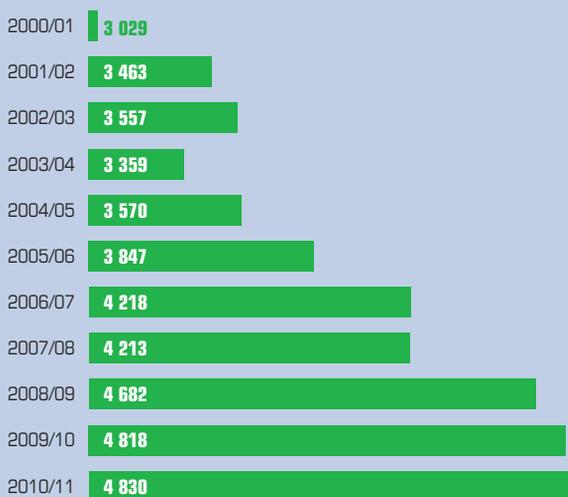
EVOLUTION DES SOMMES ATTRIBUÉES POUR L'ORGANISATION DES COMPÉTITIONS

(EN K€) (SOURCES : FFR)

COMPÉTITIONS FÉMININES



COMPÉTITIONS FÉDÉRALES



COMPÉTITIONS JEUNES



■ A partir du 1er juillet 2012, le montant de la prime annuelle à payer s'élèvera à 22,9M€ pour 3 accidents graves (DFP >60%). Si le nombre d'accidents graves est inférieur, et afin de participer à l'effort collectif de prévention, l'assureur prévoit, comme dans les contrats précédents, une diminution de la prime due.

■ Depuis 2002, et dans un souci de transparence, toutes les opérations financières concernant l'assurance (collecte des primes individuelles, versement de la prime due à l'assureur, opérations sécuritaires...) s'effectuent à partir d'un compte séparé du budget de la FFR, il s'agit du « Fonds dédié ». A la fin de chaque exercice, le solde de l'assurance est conservé en réserve sur ce fonds afin de faire face à d'éventuels compléments de prime qui seraient dus en cas d'augmentation du nombre d'accidents graves. En effet, les licenciés ne cotisent que sur la base de deux blessés graves ; la fédération devant acquitter, à partir du fonds, la surprime correspondante.

3. LE BUDGET DES CLUBS

■ L'analyse des budgets des clubs fédéraux montre une augmentation générale en dix ans. Celle-ci est particulièrement sensible au niveau des clubs fédéraux des divisions 1 et 2. Cette progression est plus particulièrement visible en analysant pour ces divisions l'évolution :

- du budget moyen : (en F1 : 587k€ à 1340K€ soit + 128% - EN F2 de 335K€ à 472K€ soit +42%)
- du budget minimum (en F1 : 62K€ à 248K€ soit + 300% - En F2 de 50K€ à 140K€ soit +180%)

■ S'agissant des clubs pro, le chiffre d'affaire total cumulé des clubs professionnels (TOP 14 et PRO D2) s'élevait en 2010/2011 à 326,9M€. Ce montant était lors de la saison 2005/2006 de 195,5 M€. Il a donc connu sur la période 2005-2010 une augmentation de 67,22%.

■ Le sponsoring constitue la pierre angulaire du modèle économique des clubs professionnels. Il représente encore 41% des recettes d'exploitation des clubs de TOP 14, pour un montant moyen de 7,1M€. Ce montant a connu une progression moyenne de 15% par an sur la période 2001/2002 et 2007/2008. Sa croissance est plus limitée depuis en raison notamment de la crise économique.

En valeur, elle est proche de celle d'un club de Ligue 1 de football (8,9M€) alors que le chiffre d'affaire moyen d'un club de Ligue 1 est trois fois supérieur. (53,6M€ pour 17,3M€).

En Pro D2, le sponsoring représente en moyenne 42% des recettes d'exploitation. La recette moyenne sponsoring d'un club de PRO D2 est supérieure en

EVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES MOYEN DES CLUBS DE TOP 14 ET PRO D2 (EN K€) (SOURCES : LNR)



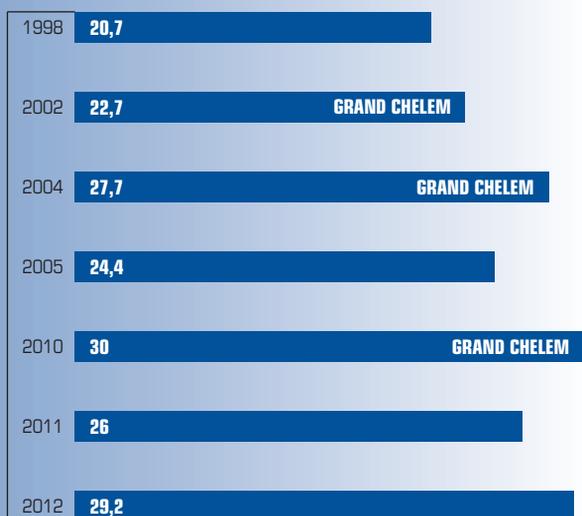
valeur absolue à celle d'un club de Ligue 2 de football pour un chiffre d'affaire moyen près de deux fois supérieur pour ces derniers (10 M€ contre 5,3M€ pour les clubs de PRO D2).

■ Le total de la masse salariale et des charges sociales représente pour l'ensemble des clubs pro 214M€ soit 59% des charges d'exploitation.

EVOLUTION DE L'AUDIENCE CUMULÉE DES MATCHES DE L'ÉQUIPE DE FRANCE PENDANT LE TOURNOI DES 6 NATIONS

(EN FRANCE ET EN MILLIONS DE TÉLÉSPECTATEURS)

(SOURCES : COMITÉS DES 6 NATIONS)



4. LE BUDGET DE LA LIGUE NATIONALE DE RUGBY

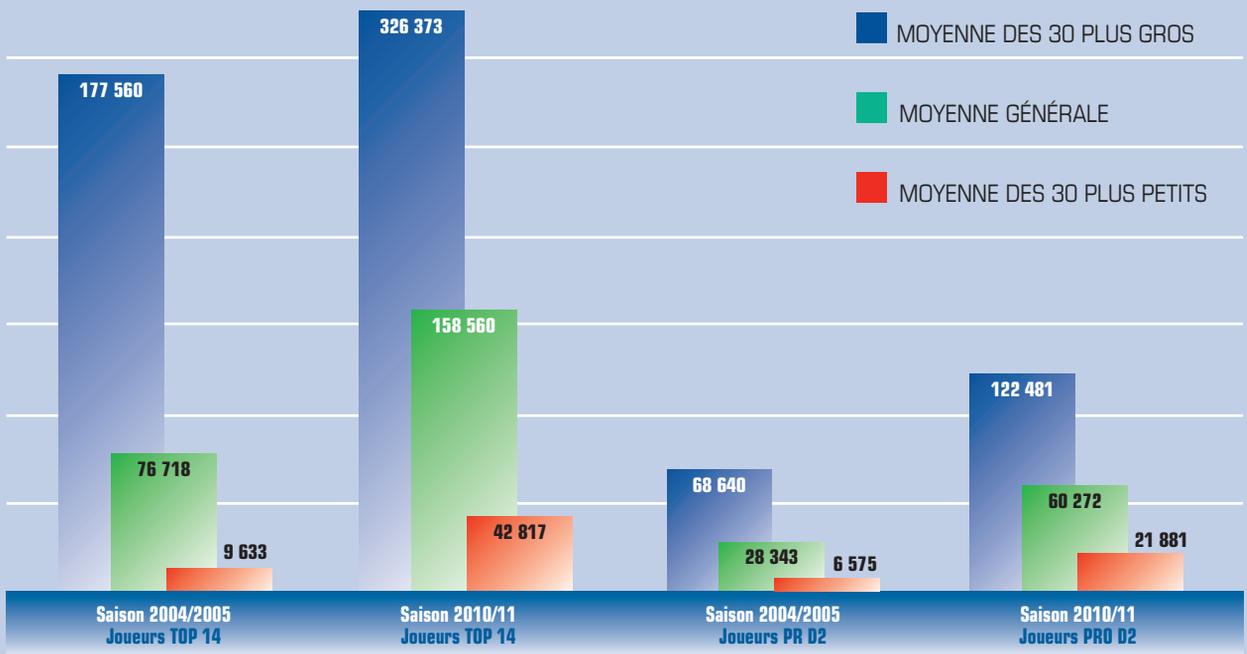
■ En 2010/2011, le Budget de la LNR s'élevait à 73,6M€ en recettes. Sur ce montant, les droits marketing des championnats de TOP 14 et PRO D2 s'élevait à 47,4M€ soit près de 64,4%. Ces recettes ont permis à la LNR de reverser aux clubs professionnels sur cette même saison 48,6M€, soit près des deux tiers de ses dépenses. Ce montant a doublé entre 2001/2002 et 2010/2011.

5. LES RELATIONS FFR/LNR

■ La FFR a confié, depuis 1998, la gestion du Rugby Professionnel masculin à XV à la Ligue Nationale de Rugby. Dans le cadre des dispositions légales et réglementaires applicables, leurs relations, y compris financières, sont régies par une convention conclue pour une durée déterminée de 5 ans. La convention actuelle arrivera à terme fin juin 2013.

■ Dans le cadre de cette convention, la FFR confie à la LNR les moyens lui permettant de valoriser le

EVOLUTION DES SALAIRES ANNUELS DES JOUEURS PROFESSIONNELS (EN EUROS) (SOURCES : LNR)



Rugby Professionnel. Notamment elle concède à la Ligue Nationale de Rugby le droit de commercialiser les droits d'exploitation des compétitions professionnelles qui cependant, conformément aux dispositions du Code du Sport, restent la propriété de la FFR.

■ S'agissant des Coupes d'Europe et de la finale du Championnat de France de Rugby, les recettes nettes sont partagées sur les bases suivantes :

- Coupe d'Europe : 10% pour la FFR, 90% pour la LNR,
- Finale du TOP14 : 40% pour la FFR, 60% pour la LNR.

■ La LNR finance l'ensemble des frais d'arbitrage de ses compétitions (TOP14, PROD2) et reverse 280K€ à la FFR sur le montant tiré de la commercialisation du maillot des arbitres. La LNR participe aussi au financement du rugby amateur en reversant 5% de ses recettes nettes marketing, soit environ 2M€ chaque année.

■ La LNR prend part au financement des compétitions fédérales auxquelles participent les équipes des associations support des clubs professionnels. Ce financement est de 150K€ pour les Espoirs et de 200K€ pour les autres compétitions jeunes.

■ La FFR, quant à elle, attribue à la LNR, dans le cadre de la convention actuelle, une subvention forfaitaire et unilatérale de 21M€. Le versement de celle-ci est reparti sur la durée de la convention.

Les enjeux et les problématiques

■ L'Equipe de France est la clef du modèle économique de la FFR. Elle demeure son moteur économique essentiel. Les « événements XV de France » sont la vitrine de la FFR et l'atout commercial qui permet au Rugby Français de poursuivre son développement. Il apparaît donc essentiel que la FFR puisse développer tous les moyens possible pour :

- permettre au XV de France d'être compétitif au plus haut niveau, afin d'optimiser l'attractivité de la FFR et faciliter ses ressources marketing ;
- mener des actions à l'égard de sa base.

■ La FFR est propriétaire des événements qu'elle organise, elle doit en retirer le plein profit. Cet aspect est au cœur des réflexions pour faciliter : l'augmentation des ressources, l'augmentation de la compétitivité du XV de France, l'augmentation des financements pour l'ensemble des composantes du Rugby.

■ Concernant l'exploitation des produits commerciaux FFR, la recherche des leviers d'optimisation et de croissance des ressources doit être une préoccupation permanente de la Fédération dans le cadre du respect de ses valeurs et de sa mission de service public.

- Comment mettre au cœur du positionnement marketing les valeurs du Rugby sans dévoyer ces dernières qui en constituent l'identité ?
- Comment ajuster au mieux la cohérence d'ensemble des différents produits et les positionner au mieux sur le marché ?
- Comment mettre en adéquation les attentes des partenaires et les changements de comportements du Grand public ?
- Comment apporter au public et partenaires, les nouveaux services que chacun attend dans un contexte de plus en plus concurrentiel ?

■ Produit par produit, de nombreux sujets peuvent aussi faire l'objet d'une réflexion et devront être développés par les différents spécialistes. Pour ne citer que quelques exemples : la FFR doit-elle gérer elle-même la vente des billets dématérialisés ? La FFR doit-elle commercialiser les maillots des Equipes de France ? Doit-elle segmenter par Equipe de France ses partenariats ? Doit-elle revoir sa politique merchandising ? Comment, par l'organisation d'événements, participer au développement du Rugby ?

■ La Pyramide du Rugby Français est très largement soutenue par la contribution fédérale. Comment faire pour que la FFR puisse conforter ce soutien tout en facilitant l'accès des comités et des clubs vers l'autonomie et la solidité financière ? Quelles actions peuvent être mises en œuvre ou confortées dans ce cadre ?

■ Concernant le financement des compétitions, celui-ci évolue régulièrement, s'agissant d'une prise en charge des frais engagés en termes de déplacement et d'hébergement. Autant de dépenses dont le coût va nécessairement en augmentant.

■ Comment développer les ressources complémentaires de la FFR qui permettront de répondre à la montée en puissance de ces dépenses ?

■ Les subventions accordées par la FFR aux comités permettent à ces derniers d'être de véritables acteurs du développement local du rugby. Quelle stratégie et quels outils mettre en place pour conduire les comités à répondre pleinement à cette attente ?

■ Comment maîtriser la sécurité du jeu ? Quelles mesures prendre dans le domaine de la règle, des conditions de la pratique du jeu, de la préparation et de l'aptitude technique et physique des joueurs ?

■ S'agissant des clubs, comment permettre leur développement économique tout en évitant les dérives et les déséquilibres préjudiciables au plus grand nombre ?

■ Y compris pour le Rugby Professionnel, l'Equipe de France est un vecteur essentiel du développement économique. Les joueurs internationaux, dont l'image est la plus importante, contribuent à l'attractivité économique des championnats de la LNR et à l'image des clubs professionnels. Les clubs professionnels doivent participer à la formation et au perfectionnement des jeunes joueurs vers le plus haut niveau international. C'est de leur intérêt sportif et économique.

■ S'agissant des relations FFR/LNR quelles doivent être les évolutions à envisager lors des discussions en vue de la conclusion d'une prochaine convention pour permettre la compétitivité du XV de France faciliter la poursuite du développement de l'ensemble du Rugby national qu'il soit pro ou amateur ?

Solutions proposées lors des Assises

Remarque : la numérotation des solutions correspond à celle adoptée à l'issue des Assises

Pistes de réflexions / Mesures proposées	Conditions de mise en œuvre à étudier	Entité(s) décisionnaire(s)
22. OPTIMISER LES RESSOURCES PROVENANT DES DROITS TV		
22.1 Engager des actions visant à permettre la diffusion du Rugby à 7	<ul style="list-style-type: none"> Sonder les chaînes de TV potentiellement intéressées Définir le produit à proposer 	FFR
22.2 Stimuler l'intérêt de nouveaux diffuseurs	<ul style="list-style-type: none"> Préparer les prochains appels à concurrence Sonder les chaînes de TV potentiellement intéressées 	FFR / LNR
22.3 Favoriser la médiatisation régionale de la Fédérale 1 sur Eurosport et les antennes régionales de France 3 et M6	<ul style="list-style-type: none"> Exclusivité ? Définir le produit à proposer Sonder les chaînes ciblées 	FFR
22.4 Eviter une multiplication des événements diffusés à la TV et donc leur banalisation		FFR / LNR
23. DÉVELOPPER LES RESSOURCES PROVENANT DU MERCHANDISING		
23.1 Augmenter la présence des produits FFR dans les réseaux de distribution	<ul style="list-style-type: none"> Quels distributeurs ? Quels produits distribués ? 	FFR
23.2 Développer des boutiques éphémères lors des grands événements		FFR
23.3 Valoriser la gamme de produits FFR notamment par une adaptation et une diversification de l'offre mais aussi par une plus grande implication des joueurs internationaux	<ul style="list-style-type: none"> Liens avec la charte du joueur international Quelle exposition ? 	FFR
23.4 Revoir le site marchand de la FFR	<ul style="list-style-type: none"> Quels partenaires ? Quelle communication ? Liens CRM 	FFR
23.5 Développer des synergies avec les partenaires de la FFR	<ul style="list-style-type: none"> Quelle synergie? 	FFR
23.6 Capitaliser sur l'utilisation du fichier des licenciés au fur et à mesure de son amélioration (CRM, animation de communautés...)	<ul style="list-style-type: none"> Maturité du CRM 	FFR
24. DÉVELOPPER LES RESSOURCES LIÉES AUX HOSPITALITÉS		
24.1 Intégrer des PME dans les partenaires de la FFR	<ul style="list-style-type: none"> Clubs des partenaires PME ? 	FFR
24.2 Rehausser la compétition entre agences	<ul style="list-style-type: none"> Faisabilité juridique ? 	FFR
24.3 Intensifier les échanges B2B (invitations, séminaires, conventions...)		FFR

25. DÉVELOPPER LA STRATÉGIE BILLETTERIE DE LA FFR

25.1	Développer la vente de billets couplés pour booster les affiches moins prestigieuses	<ul style="list-style-type: none"> Analyse de l'opportunité de la mesure 	FFR
25.2	Développer la vente de billets couplés avec des produits dérivés	<ul style="list-style-type: none"> Identification des packages possibles 	FFR
25.3	Renforcer la sécurité autour de la billetterie en ligne	<ul style="list-style-type: none"> Evaluation nécessaire du niveau de sécurité actuel Recours à un conseil externe ? 	FFR
25.4	Etendre l'offre de billetterie au-delà des rencontres internationales du XV de France	<ul style="list-style-type: none"> Identification des rencontres répondant à ce critère Capacité de traitement de la cellule billetterie de la FFR 	FFR
25.5	Poursuivre la dématérialisation engagée	<ul style="list-style-type: none"> Analyser les dispositifs techniques Analyser la cohérence au regard de la politique billetterie de la FFR 	FFR

26. DÉVELOPPER LES RESSOURCES DES CLUBS

26.1	Travailler sur la valorisation par les clubs de leur image et de leur marque pour diversifier leurs recettes	<ul style="list-style-type: none"> Accompagnement des clubs 	FFR FFR
26.2	Travailler sur la mutualisation de certains achats	<ul style="list-style-type: none"> Identifier les achats mutualisables 	
26.3	Revoir le coût des licences des dirigeants	<ul style="list-style-type: none"> Analyser la tarification correspondante et son évolution au regard du principe de mutualisation 	FFR / LNR

27. MIEUX VALORISER LE SPECTACLE POUR EN RETIRER PLUS DE REVENUS

27.1	Mettre en œuvre des actions pour permettre une meilleure compréhension des règles du jeu par le public (pédagogie, distribution de schémas / dessins explicatifs)	<ul style="list-style-type: none"> Définir les publics cibles et les outils 	FFR / LNR
27.2	Réfléchir à une plus grande médiatisation de la pratique féminine du rugby	<ul style="list-style-type: none"> Partenariats avec des medias (TV / Presse écrite / Internet) 	FFR

28. FACILITER L'ORGANISATION D'ÉVÉNEMENTS RASSEMBLEURS QUI METTENT EN AVANT TOUTES LES FORMES DE RUGBY

28.1	Simplifier le Cahier des Charges des manifestations décentralisées FFR		FFR
28.2	Offrir des ressources techniques (communication, marketing) aux Comités et aux clubs afin de faciliter l'organisation de leurs événements	<ul style="list-style-type: none"> Moyens nécessaires 	FFR

29. AMÉLIORER LA FIDÉLISATION DES PUBLICS

29.1	Développer une agence de voyages autour des événements sportifs	<ul style="list-style-type: none"> Analyse de la faisabilité juridique Analyse de l'intérêt économique 	FFR
29.2	Mieux définir les attentes des publics locaux par le biais d'études de marché	<ul style="list-style-type: none"> Mise en place d'enquêtes et questionnaires 	FFR

CHAPITRE 8

La propriété des infrastructures :
une nécessité pour maîtriser
notre développement et devenir autonome



Les dates clés

1920 à 1946	Location par la FFR de son siège social à Paris
1946	Acquisition par la FFR de son siège social à la Cité d'Antin à Paris
Jusqu'en 1975	L'Équipe de France de Rugby joue à Colombes les matches du Tournoi des 5 Nations
1995	Déménagement du siège social et acquisition des locaux du 9 rue de Liège
1973 à 1997	Les matches de l'Équipe de France pour le Tournoi des 5 Nations sont joués au Parc des Princes
1998	Lancement du projet du Centre National de Rugby
A partir de 1998	Les matches du Tournoi (5 puis 6 Nations) sont joués au Stade de France

2002	Ouverture du CNR
2007	Création d'une boutique officielle rue de Clichy à Paris
2008	Plan 100 terrains synthétiques subventionnés par la FFR
2009	Lancement du projet Grand Stade
2010	Déménagement de l'ensemble des services et du siège social de la FFR à Marcoussis
2012	Création du label Stades de la LNR
06/2013	Fin de la convention d'utilisation du Stade de France conclue en avril 1995
2017	Date prévisionnelle de l'inauguration du Grand Stade de la FFR

Données et éléments de cadrage

DONNÉES	PÉRIODE DE RÉFÉRENCE (2000/01)	PÉRIODE ACTUELLE (2010/11)
LES INFRASTRUCTURES		
Evolution du patrimoine FFR (siège FFR, sièges comités, Stade,...)	13.9 M€	65.5 M€ dont 17 M€ pour les comités
Nombre de stades ayant été utilisés pour les matches internationaux (XV de France)	2 <ul style="list-style-type: none"> • Stade de France (4) • Marseille (1) 	3 <ul style="list-style-type: none"> • Stade de France (3) • Nantes (1) • Montpellier (1)
Moyenne des spectateurs des matches du XV de France	72 600	60 905
CNR : Evolution du budget de fonctionnement	Non applicable	4.9 M€
CNR : montant des prestations ré internalisées	Non applicable	1.789 M€
CNR : Données sur les publics accueillis	Non applicable	1 400 « événements accueillis » (commissions, séminaires entreprises, clubs, DU, partenaires...) <ul style="list-style-type: none"> • Dont 950 FFR • Dont 350 extérieurs
Nombre de comités territoriaux propriétaires de leur siège social	18 Comités sont propriétaires	21 Comités (+2 en 2011/12) sont propriétaires
Valeur moyenne mobilière et immobilière	Valeur moyenne : 423 K€	Valeur moyenne 812 K€
CNR : valeur mobilière et immobilière	0	42 M€

PROJET DE GRAND STADE DU SITE DE THIAIS-ORLY (SOURCES : WWW.THIAIS-ORLY-RUGBY.FR)



Commentaires

Les infrastructures sportives

■ Au cours des 20 dernières années, le XV de France a écrit les pages de gloire de son histoire dans plusieurs enceintes devenues mythiques dans lesquelles les acteurs ont acquis leur gloire et les spectateurs ont vibré aux exploits de nos joueurs.

- Colombes - Stade Yves du Manoir jusqu'en 1971
- Le Parc des Princes à Paris de 1972 à 1997
- Le Stade de France à Saint Denis depuis 1998

■ Les conditions juridiques d'utilisation de ces équipements sportifs de dimension internationale étaient, toutes choses étant égales par ailleurs, sensiblement équivalentes. En effet, si le stade Yves du Manoir est depuis toujours la propriété d'un club omnisport, le Racing Club de France, il n'en était pas moins mis à la disposition de la FFR dans le cadre d'un contrat de location, comme les deux autres enceintes, elles-mêmes propriétés de la ville de Paris pour ce qui concerne le Parc des Princes et de l'État s'agissant du Stade de France.

■ Certes les modalités et les conditions de ces actes ne peuvent se comparer mais le point commun reste que la FFR n'a jamais disposé de sa propre enceinte de jeu.

■ En termes d'équipements sportifs, la construction du site de Marcoussis fut une décision qui pèse et pèsera encore longtemps sur les activités sportives puis administratives de la FFR. Construit en 2002, sa valeur patrimoniale inscrite au bilan de la Fédération s'élève à environ 36M€ après amortissements. Le coût d'entretien et d'exploitation annuel est d'environ 5,1 M€. Il provient de la sous-traitance de certaines activités telles que la restauration, l'hôtellerie,

la maintenance du site, l'entretien des installations et des espaces sportifs.

■ Les comités territoriaux quant à eux se trouvent, à quelques exceptions près, dans la même situation patrimoniale que la Fédération en matière d'enceintes sportives. Certains disposent d'aires de jeu dans le cadre d'un contrat avec les collectivités locales. Certains peuvent être propriétaires d'aires de jeu pour les jeunes ou les sélections mais aucune ne détient la propriété d'un stade.

■ Quant aux terrains synthétiques, ils se développent depuis quelques années grâce aux fruits de la Coupe du Monde 2007 dont une partie - environ 5M€ - a fait l'objet d'une affectation par la Fédération aux développements de ces équipements. Ces subventions n'avaient pas pour objet d'aider les clubs à acquérir des terrains mais uniquement à équiper ces derniers de terrains permettant la pratique du jeu par tout temps.

■ En termes d'équipements sportifs et au 30 juin 2012, la FFR n'est donc propriétaire que des installations de Marcoussis.

Les autres infrastructures

■ Les sièges sociaux de la FFR et des comités ont suivi une évolution significative depuis une vingtaine d'années. La FFR est devenue propriétaire de ses bureaux de la Cité d'Antin en 1985. Puis, en 1995, est acquis l'immeuble de la rue de Liège. C'est en 2008 qu'est prise la décision de déménager le siège de la Fédération sur le site de Marcoussis pour regrouper les activités sportives et administratives.

PROJET DE GRAND STADE DU SITE D'EVRY CENTRE ESSONNE / RIS-ORANGIS

(SOURCES : WWW.LERUGBYADELAVENIR.FR)



■ Courant 2012, le Bureau Fédéral prend la décision de céder l'immeuble de la rue de Liège. Compte tenu de l'importance d'une telle opération patrimoniale, ce n'est que dans le courant de la saison 2012/13 que la cession sera définitivement réalisée.

Conclusion

■ Les actifs tant à vocation sportive qu'administrative détenus par la FFR et ses comités démontrent combien les dirigeants ont voulu et su exercer leur mandat en bon père de famille.

■ Une volonté toujours affirmée de préserver l'avenir qui ne saurait reposer uniquement sur les bienfaits et le bon vouloir de l'État, des communes et autres collectivités territoriales non plus que sur les entreprises partenaires dont l'aide, aux bienfaits réciproques, n'en reste pas moins indispensable.

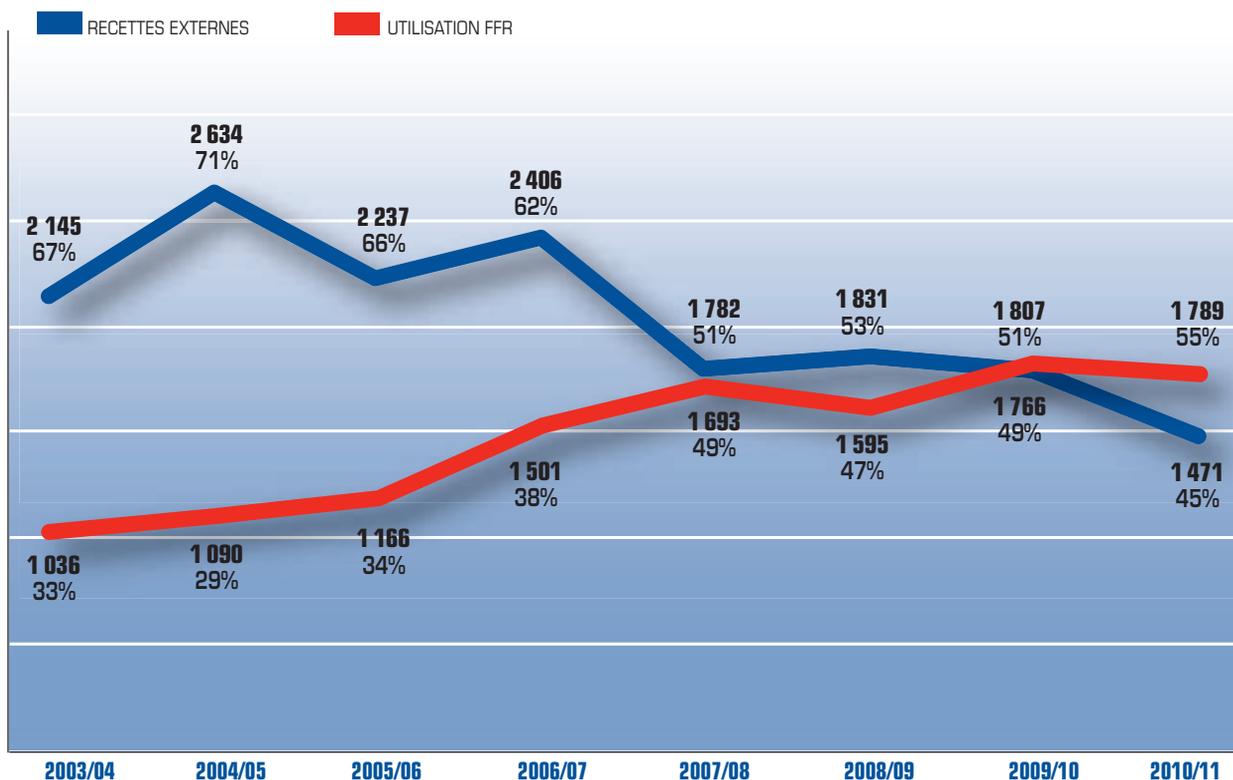
■ Ainsi, la FFR et les comités se trouvent dans une certaine mesure en situation patrimoniale permettant d'anticiper les éventuelles baisses de revenus ou hausses de charges de toute nature. Ceci n'est pas négligeable dans le contexte économique de 2012 que vivent les collectivités et les entreprises.

■ C'est déjà le cas pour ce qui concerne le site de Marcoussis dont l'exploitation permet d'une part, à la FFR d'exercer son activité quotidienne dans les meilleures conditions et à moindre coût et, d'autre part, représente en terme d'hôtellerie, de séminaires et d'accueil d'autres manifestations un outil permettant de générer des revenus de plus de 1,5 millions par an. Ce chiffre est appelé à se développer en raison des travaux d'agrandissement réalisés au cours de la saison 2011/12.

■ Avoir accès au XV de France, pendant ses périodes de présence sur le site est certainement un des leviers les plus efficaces de la promotion commerciale et marketing du site de Marcoussis.

■ Dans le même esprit, et s'agissant des « propriétés » de la FFR, il convient d'apprécier les efforts réalisés par cette dernière depuis quelques années en matière de protection de ses droits de propriété intellectuelle. En effet, la FFR et sa filiale FFR Développement ont conjointement mis en œuvre une politique de dépôt, de surveillance et de protection de l'ensemble des marques, licences, appellations que la FFR développe depuis de nombreuses années autour du rugby français, que ce soit en matière sportive ou commerciale.

ÉVOLUTION DES RECETTES DU CNR DE MARCOUSSIS (EN K€) (SOURCES : FFR)



Les enjeux et les problématiques

■ En matière administrative, les enjeux de la propriété immobilière, mobilière corporelle et incorporelle ont été anticipés par les dirigeants nationaux et territoriaux. A ce jour, seuls 7 Comités Territoriaux ne sont pas encore propriétaires de leur siège social. Il est évident que la détention en pleine propriété est un élément permettant à une équipe dirigeante d'envisager l'avenir avec une certaine tranquillité.

■ La FFR et sa filiale FFR Développement doivent également maintenir leurs efforts à propos des licences et marques de telle sorte que le produit « rugby » continue d'être protégé des attaques administratives et financières dont il est souvent l'objet tant les convoitises sont grandes. La protection et le renforcement de la propriété intellectuelle de la FFR sont un enjeu peu visible mais qu'il conviendra de ne pas sous-estimer.

■ Les actions de modernisation devront être poursuivies pour optimiser l'efficacité commerciale de la boutique et du site de Marcoussis. Les structures humaines ont fait l'objet d'une amélioration significative dont les résultats devront être confirmés. La démarche de professionnalisation de ce secteur devra être poursuivie pour qu'une réponse efficace soit apportée à la complexification du secteur marchand.

■ Au-delà de sa partie commerciale, le site de Marcoussis devra parallèlement relever le pari de la modernisation scientifique. Depuis quelques années, de très gros progrès ont été réalisés en la matière. Mais ils ne représentent que le tout début du chemin.

■ A cet égard, des partenariats performants devront être conclus avec des universités, des grandes écoles, des entreprises technologiques. Là se trouveront les idées, les ressources, les innovations qui permettront à la FFR de continuer sa marche vers un fonctionnement moderne et professionnel. Et ceci s'applique à bien des domaines gérés par la FFR :

- le sportif où l'exemple du simulateur de mêlée est bien connu et il en existe d'autres,
- le médical par lequel passe la protection de la santé des joueurs de tout niveau,
- le commercial tel qu'évoqué plus haut,
- la gestion informatique liée au commercial et au marketing et relative aux différents clients de la FFR que ce soit en matière de billets de stade, de ventes de produits dérivés. Ceci s'applique également à la préparation et à la mesure des performances sportives et des performances financières, etc.

■ Enfin, en utilisant le levier des infrastructures dont elle est et sera propriétaire, la FFR pourra renforcer son indépendance et son autonomie financière.

■ Comparativement à la RFU, son homologue de l'hémisphère nord, la FFR doit rattraper le retard de l'enceinte sportive. Grâce à l'exploitation de son propre stade international - l'enceinte de Twickenham - la Fédération anglaise est en situation de distancer la FFR sur les plans financier et donc, à terme, sportif.

■ La FFR a donc aujourd'hui l'ambition de se doter d'un stade pour accompagner sportivement et économiquement le formidable engouement du Rugby en France et se donner les moyens de mieux remplir les missions de service public qui lui sont confiées. Ce projet de construction d'un stade propre à la FFR s'inscrit dans une vision à long terme de la Fédération. Il répond à deux grands besoins identifiés depuis plusieurs années :

- garantir l'indépendance logistique de la FFR, notamment pour les rencontres du XV de France. Aujourd'hui, la FFR est trop dépendante des autres contraintes (autres disciplines sportives, événements culturels, etc.) propres aux stades susceptibles d'accueillir les matchs internationaux en France. Le rugby français doit avoir « son jardin » au même titre que les autres grandes nations du rugby mondial ;
- doter la Fédération des moyens nécessaires pour assurer le développement du rugby et mener à bien ses missions de service public.

■ Une première phase d'études a permis à la FFR de définir comme base de travail un stade moderne incluant les dernières technologies, adapté à tous les publics, modulable pour pouvoir héberger tous les types de manifestations. Une deuxième phase d'études de faisabilité est actuellement en cours.

■ Le Grand Stade de la FFR devra être à l'image des valeurs de la FFR et du sport qu'il représente avec les grands principes suivants :

- un stade fonctionnel,
- un stade convivial et familial,
- une ambiance festive quel que soit l'événement,
- un confort et une visibilité optimale pour tous les publics (Présidentiels, VIP mais aussi Grand Public) quel que soit leur emplacement ;
- un stade « de proximité » utilisé par les collectivités et le tissu associatif local (exploitation aisée, facilité d'accès).

■ Rapporté à une métropole de 12 millions d'habitants, un tel niveau d'équipements n'aurait rien d'exceptionnel, notamment en comparaison avec le Greater London, New-York City, Rome ou Barcelone.

■ La FFR imagine un lieu animé et vivant, le stade de la FFR ne sera pas seulement un stade de rugby, puisque d'autres sports et d'autres événements y seront présentés. Pour ce faire, la FFR a décidé, cas unique en France, de doter l'enceinte des deux caractéristiques les plus importantes pour faciliter la multifonctionnalité : une pelouse et un toit rétractables. Le toit rétractable est un atout majeur du projet, car il garantit la tenue de tous les événements (sportifs ou autres) dans des conditions optimales quelle que soit la saison. C'est également un moyen de maîtriser les éventuelles nuisances sonores. La pelouse rétractable permettra, grâce à la dalle béton située en dessous, d'organiser facilement tous types d'événements (autres manifestations sportives de grande envergure, concerts, mais aussi salons, événements familiaux ou animations locales).

■ La Fédération Française de Rugby envisage la construction d'un Grand Stade de dimension internationale afin d'accueillir notamment les matches du XV de France (Tournoi des 6 Nations et tests matches), la finale du TOP 14 ainsi que d'autres grandes affiches de Rugby (ERC, autres matches du TOP 14, Pro D2, etc.). La particularité de ce stade est qu'il n'accueillera pas de club résident (tous sports confondus). Cependant, il devra accueillir de multiples activités complémentaires telles que :

- des compétitions internationales d'envergure (Coupe du Monde de Rugby, Coupe du Monde de Football, Championnat du Monde de Handball, finales de Coupes d'Europe, Jeux olympiques, etc.) ;
- d'autres activités sportives (athlétisme indoor, match de la NFL, Tennis, Basket, Boxe, Handball, concours hippiques, gymnastique, judo, escrime, etc.) ;
- concerts ;
- spectacles vivants (comédie musicale, ...) ;
- expositions, salons, etc.

■ Outre l'accueil d'événements majeurs, le stade proposera quotidiennement différents services au public et aux entreprises permettant une activité continue :

- un musée du rugby intégré au stade et ouvert au public,
- l'organisation de visites guidées du stade,

- une boutique FFR,

- la location d'espaces (loges, salons VIP,...) pour la réalisation de séminaires ou conventions d'entreprises,

- l'intégration de deux restaurants (une brasserie et un restaurant d'affaires) ouverts au public.

■ Certaines orientations fortes sont données par la FFR :

- la FFR veut privilégier des coursives internes Grand Public totalement ouvertes sur les tribunes. L'enceinte du stade doit pouvoir être visible à tout moment depuis les espaces de convivialité situés dans les coursives ;

- afin de garantir au public un confort visuel optimum, la FFR souhaite avoir autant que possible un coefficient de relèvement visuel maximal sur l'ensemble des places assises du stade ;

- la configuration et l'aménagement des espaces de convivialité destinés au Grand Public sont essentiels à la réussite du projet. La notion de service est très importante. Ces espaces retranscriront une ambiance chaleureuse, festive et familiale. Le public doit se sentir pris en charge à tout moment (services de restauration, buvettes, boutiques, écrans TV, etc.) ;

■ L'offre d'hospitalité est un point fort du Grand Stade FFR, avec 14 000 places VIP dont 3 700 places de loge. Les espaces VIP seront novateurs, avec une offre de services variée permettant différents niveaux de commercialisation.

■ Enfin, le rugby est un sport fondé sur des valeurs d'échanges, de partage et de convivialité. Ce sont ces mêmes valeurs que la FFR s'attend à retrouver pour la conception de l'opération d'aménagement du site du stade. En période événementielle, l'objectif de la FFR est de reconstituer sur le site les ambiances festives, chaleureuses et colorées caractéristiques du rugby, afin que les spectateurs prennent du plaisir à arriver bien avant le début du match (ou du spectacle) et en partent bien après la fin de l'événement. En dehors des jours de match, la FFR souhaite un environnement en harmonie avec ses valeurs, vivant tout au long de l'année afin que les riverains du quartier, les travailleurs présents à proximité ou ceux qui souhaiteront y venir puissent profiter des abords de l'enceinte, en famille et entre amis.

■ Tous ces sujets contribuent au développement des moyens d'assurer mieux encore l'exercice de la mission de service public qui lui a été confiée.

Solutions proposées lors des Assises

Remarque : la numérotation des solutions correspond à celle adoptée à l'issue des Assises

Pistes de réflexions / Mesures proposées	Conditions de mise en œuvre à étudier	Entité(s) décisionnaire(s)
30. LE GRAND STADE : UN PROJET POUR L'ENSEMBLE DE LA FAMILLE DU RUGBY		
30.1 Mettre en place des dispositifs permettant au monde du Rugby de s'approprier le stade (Socios, dons)	<ul style="list-style-type: none"> • Etudier les conditions de mise en œuvre d'emprunts obligataires 	FFR
30.2 Penser à l'ouverture vers d'autres sports et fédérations dans le cadre d'une complémentarité de l'offre	<ul style="list-style-type: none"> • Multifonctionnalité de l'équipement à programmer de manière adéquate 	FFR
30.3 Faire du stade une vitrine technologique	<ul style="list-style-type: none"> • Anticiper les évolutions technologiques à venir • Apporter une attention particulière au programme fonctionnel du futur Grand Stade 	FFR
30.4 Penser complémentarité du Grand Stade avec les nouveaux stades de Rugby (Jean Bouin et Arena 92) et non concurrence	<ul style="list-style-type: none"> • Grande affiche TOP 14 	FFR
31. FAIRE DU CNR UN LEVIER POUR AUGMENTER LES RESSOURCES FINANCIÈRES DE LA FFR		
31.1 Diversifier encore les sports et les publics accueillis au CNR en améliorant la qualité d'accueil et l'offre commerciale	<ul style="list-style-type: none"> • Politique de démarchage à renforcer 	FFR
31.2 Faire du CNR un centre d'expertise médical	<ul style="list-style-type: none"> • Détermination de l'offre et de la demande • Etude de marché à réaliser avec une attention particulière sur les coûts à engager 	FFR
31.3 Adapter les offres commerciales du CNR pour accueillir des clubs	<ul style="list-style-type: none"> • Conditions précises de l'offre à formaliser 	FFR
31.4 Développer les prestations auprès des grandes entreprises		FFR
31.5 Faire des offres couplées CNR + Stade + marketing	<ul style="list-style-type: none"> • Etudier les conditions de complémentarité des offres 	FFR

CHAPITRE 9

Préserver les valeurs et les acteurs de notre sport



Les dates clés

LES VALEURS, LA SOLIDARITÉ ET L'ÉTHIQUE

1990	Création de la Fondation Ferrasse sous l'égide de la Fondation de France, pour venir en aide aux grands blessés du Rugby
1998	Création du Grand Prix du Bénévolat : 1 bénévole par an et par comité, soit environ 380 bénévoles récompensés par la FFR à ce jour
1998	Création de l'opération Rugby Passion destinée à récompenser les clubs fédéraux et féminins les plus fair-plays – 1 000 dirigeants récompensés à ce jour
Saison 2005/06	Création du Comité National d'Éthique et de Déontologie du Rugby. Réunion de tous les correspondants territoriaux et mise en place des lauriers de l'Éthique

L'EMPLOI

03/2005	Signature de la Convention Collective du Rugby Professionnel
07/2005	Signature de la Convention Collective Nationale du Sport (étendue en nov. 2006)
07/2008	Signature du Statut du joueur et de l'entraîneur de Fédérale 1

LA SÉCURITÉ ET LE MÉDICAL

Saison 2002/03	Mise en place d'une politique globale pour réduire le nombre d'accidents de jeu et notamment : <ul style="list-style-type: none">- modification des règles du jeu,- mise en place du passeport médical,- création du Fond dédié « assurances » destiné à financer le surcoût éventuel lié à une augmentation d'une année sur l'autre du nombre d'accidents graves, ou à financer, par décision de l'AG de la FFR, des actions de prévention dans le domaine de la sécurité- Mise en place des journées « Sécurité »
Saison 2008/09	Création « Académie des 1ères lignes » Le secteur médical est placé sous l'autorité directe du Président de la FFR

LA DISCIPLINE

1999	Création du carton rouge et du carton jaune
2000	Création du carton blanc pour distinguer les exclusions temporaires sur faute technique
2005	Création de la notion « d'Atteinte à l'intérêt supérieur du Rugby »

Données et éléments de cadrage

DONNÉES	PÉRIODE DE RÉFÉRENCE	PÉRIODE ACTUELLE
LES VALEURS, LA SOLIDARITÉ ET L'ÉTHIQUE		
Réunions du Comité National de l'Éthique et de la Déontologie du Rugby	Saisons 2005/06 à 2007/08 : 2,6 en moyenne par saison	Saisons 2009/10 à 2011/12 : N'est plus réunie depuis la saison 2009/2010. La mise en place d'une nouvelle organisation est prévue par la convention FFR/LNR
LES ACTEURS		
L'encadrement : • les dirigeants • les arbitres • les entraîneurs/éducateurs • les conseillers techniques « Etat » • les conseillers techniques fédéraux, territoriaux ou départementaux	Saison 1994/95 : 22 951 2 609 8 396 61 7	Saison 2010/11 : 38 167 (+66%) 2 365 (-2%) 2 821 (+19,6%) en 2011/12 15 566 (+85%) 53 (-15%) 106
Les Délégués Sportifs : • nombre de directeurs sportifs • nombre de désignations	Saisons 2005/06 à 2007/08 : 119 en moyenne par saison 1006 en moyenne par saison	Saisons 2008/09 à 2010/11 : 126 en moyenne par saison 1069 en moyenne par saison
Les Directeurs de matches : • nombre de directeurs de matches • nombre de matches • ratio nombre de directeurs de matches/match	Saisons 2005/06 à 2007/08 : 319 en moyenne par saison 3638 en moyenne par saison 11,4	Saisons 2008/09 à 2010/11 : 362 en moyenne par saison 4038 en moyenne par saison 11,1
Les agents	Délivrance des premières licences d'agents en 2003 2006 : 42 agents agréés	2012 : 69 agents agréés

LA DISCIPLINE : ÉVOLUTION DES SANCTIONS (SOURCES : FFR)

TYPE DE SANCTIONS	2005/06	2006/07	2007/08	2008/09	2009/10	2010/11
Licenciés suspendus	3 087	3 151	2 718	2 763	2 627	2 975
dont coup de pied sur joueur	151	178	112	118	99	121
dont jeu dangereux	134	146	109	109	129	136
dont manquement aux devoirs de capitaine	10	10	17	10	8	13
dont discussions décisions, insultes et menaces, voies de fait sur arbitres	259	220	164	125	126	121
dont « Atteinte à l'intérêt supérieur du Rugby »	9	1	14	33	40	76
Cartons jaunes	7 943	8 533	7 971	8 336	8 139	9 043

Commentaires

Santé et sécurité du jeu

■ La culture du Rugby s'inscrit dans le combat. La lutte, les plaquages, les chutes en sont des éléments caractéristiques traditionnels.

■ Cependant, la pratique en sécurité relève directement de la mission générale de la fédération. Le sport est un facteur d'épanouissement physique et moral qui doit contribuer à la santé des pratiquants. La loi (article L231-5 du code du sport) prévoit d'ailleurs qu'il incombe aux fédérations de veiller à la santé des licenciés de leur sport.

■ La FFR a pris en compte de manière résolue depuis de nombreuses années la problématique des accidents.

■ Dès le début des années 1990, c'est d'abord par un mécanisme de solidarité qu'a été abordée cette importante question. La Fondation Albert FERRASSE a ainsi permis à l'ensemble des acteurs du Rugby de contribuer à la mise en place d'un mécanisme de solidarité visant à apporter une aide aux grands blessés du Rugby. Cette fondation apporte notamment des aides individuelles permettant d'aider à l'acquisition de matériels ou à l'aménagement de lieux de vie rendus nécessaires.

■ Par ailleurs, une aide de solidarité est également

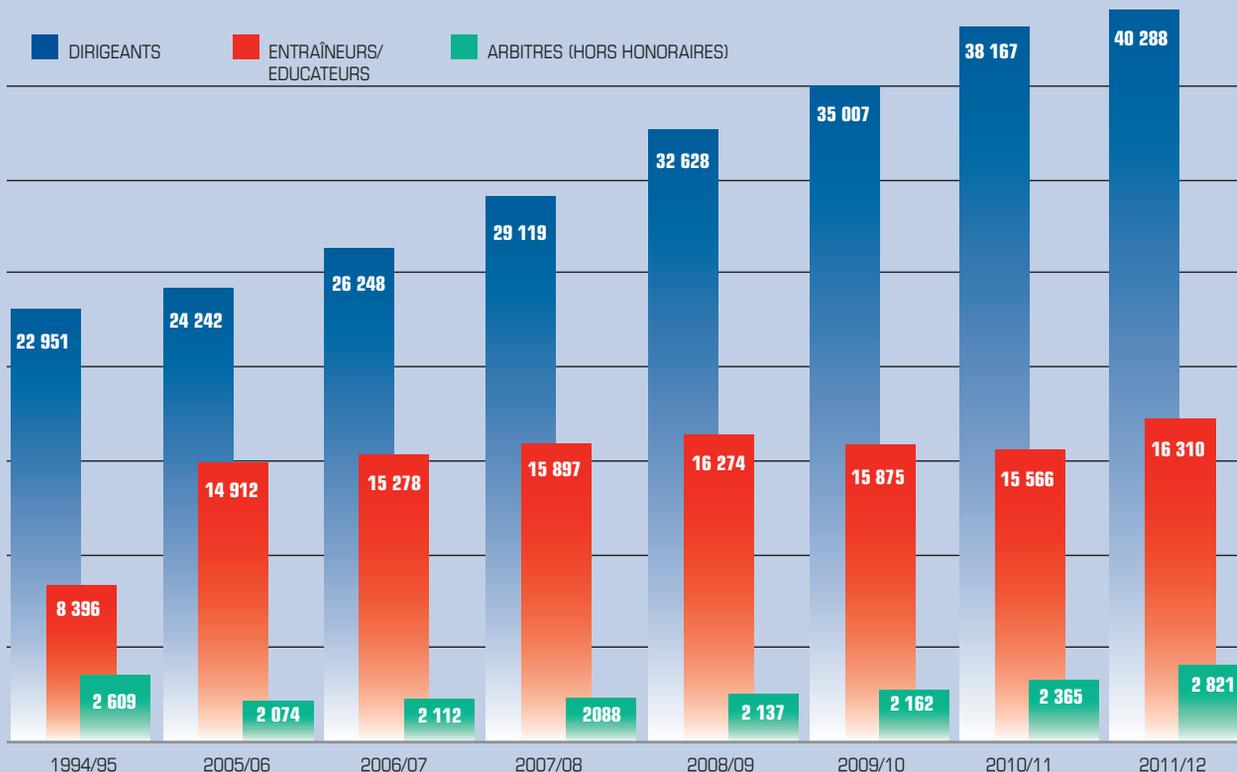
apportée par la FFR aux orphelins de personnes décédées des suites d'un accident survenu à l'occasion de la pratique du Rugby jusqu'à leur majorité.

■ Au début des années 2000, restant confrontée à une accidentologie trop élevée, la FFR a décidé de mettre en place une stratégie globale en la matière. Celle-ci a été complétée au fil des années et comprend notamment les mesures suivantes :

- adaptation des règles du jeu selon les catégories de compétitions,
- mise en place d'un passeport médical pour les joueurs de première ligne,
- mise en place d'un dispositif spécifique d'assurance des licenciés visant à faire en sorte qu'ils bénéficient, en cas d'accident, de montants de garanties corporelles suffisants au regard des indemnités de droit commun,
- mise en place des journées sécurité pour sensibiliser les acteurs à cette problématique,
- mise en place progressive d'un passeport technique pour les joueurs de devant,
- création de l'académie des premières lignes,
- mise en place d'une action globale de formation aux premiers secours.

LES ACTEURS : ÉVOLUTION DU NOMBRE DE DIRIGEANTS, ARBITRES ET ENTRAÎNEURS / ÉDUCATEURS

(SOURCES : FFR)



■ Dans le domaine de la sécurité et de la santé des joueurs, d'autres actions ont également été réalisées dans le domaine du suivi médical des joueurs de haut niveau ou de la mise en place d'une cellule recherche.

■ L'ensemble de ces mesures a rapidement porté ses fruits, avec une baisse de 19% du nombre total des sinistres. Les accidents graves principalement liés à la mêlée ont, eux aussi, connu une baisse importante. Cependant, on constate au cours des dernières années, une nouvelle augmentation liée à d'autres phases de jeu.

Ethique et valeurs

■ Le sport en général, et le rugby en particulier, transcendent la simple pratique physique parce qu'ils sont porteurs de valeurs : l'Éthique du Sport. Celle-ci est d'abord l'affaire de chaque personne au sein du groupe et répond aux règlements du sport ; mais il y a aussi l'éthique sportive qui porte sur les conditions mêmes du « jeu codifié ». C'est aussi une « manière d'être » et de savoir vivre.

■ Les valeurs qui sont l'âme et l'identité de notre sport fournissent des repères sur et en dehors du terrain. Les valeurs du rugby sont indissociables du jeu lui-même, elles en découlent et se traduisent par des comportements dans et autour du jeu en référence à des règles.

■ Le jeu engage des acteurs vers la responsabilité, la solidarité, le respect, le fair play, le courage. Au-delà, le rugby véhicule l'esprit d'équipe, la coopération, le sacrifice, la tolérance, le sens de l'honneur et la loyauté.

L'Éthique du Rugby est un axe essentiel qu'il appartient à tous les acteurs de préserver. Une charte a

été établie par la Fédération Française de Rugby afin d'en définir le contenu, le promouvoir et le défendre. Le rugby doit faire face à de nouveaux défis du fait de son développement, de l'évolution générale de la société, des enjeux du professionnalisme et il incombe à tous, à tous les niveaux, de partager ces mêmes valeurs communes et de les défendre. Elles sont l'attrait essentiel de notre sport, son capital sociétal.

■ Ce sport permet la confrontation de deux équipes qui vont pouvoir lutter physiquement. Mais, cet affrontement n'est possible et admissible que parce qu'il est administré par des règles du jeu qui sont conformes à son esprit : un affrontement loyal et respectueux. Les actes contraires à l'esprit du jeu doivent donc être réprimés strictement.

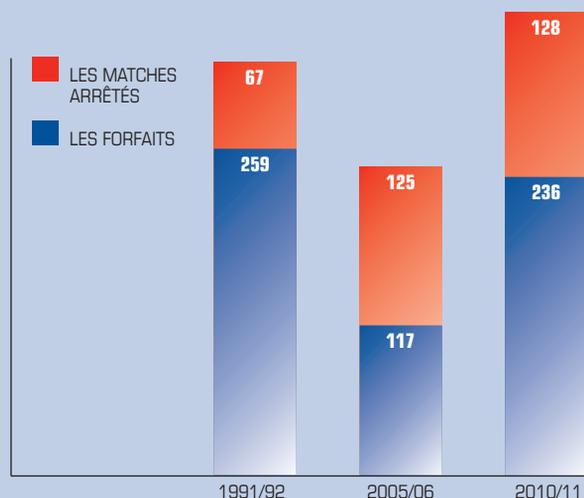
C'est pourquoi le cadre disciplinaire prévu tant au niveau national qu'international recèle une importance toute particulière et que certains principes tels que l'universalité des sanctions sont des principes considérés comme essentiels dans l'organisation de notre sport.

■ Au-delà des sanctions liées aux actes purement antisportifs, on constate une augmentation des infractions pour des agissements contraires à l'éthique (fraudes, comportements et propos irrespectueux).

Les acteurs : les agents

■ Les agents sportifs sont des acteurs dont l'apparition dans notre sport est relativement récente car liée à sa professionnalisation. La FFR a mis en place depuis 2003 (introduction d'un nouveau dispositif législatif et réglementaire en 2002), une commission des agents et une procédure de délivrance des

ÉVOLUTION DU NOMBRE DE FORAITS ET DE MATCHES ARRÊTÉS (SOURCES : FFR)



LUTTE CONTRE LE DOPAGE (SOURCES : FFR)

SAISON 01/07 AU 30/06	CONTRÔLES EFFECTUÉS	JOUEURS SANCTIONNÉS
2005/06	555	10
2006/07	415	14
2007/08	549	15
2008/09	305	8
2009/10	663	14
2010/11	575	6
2011/12 (au 30 avril 2012)	472	8

licences, celle-ci permettant l'exercice de cette activité et son contrôle.

■ A ce jour, près de 70 agents licenciés sont recensés et autorisés par la FFR.

■ Cette activité est également très internationale du fait du nombre important de joueurs étrangers évoluant en France.

■ Le rôle de l'agent, en raison de son implication auprès des joueurs et des clubs, de son impact économique direct et indirect, est important pour l'évolution de notre sport. Il est souhaitable que les agents puissent également participer à véhiculer une image positive du Rugby. Le développement de notre sport est aussi de l'intérêt des agents et de leur activité économique.

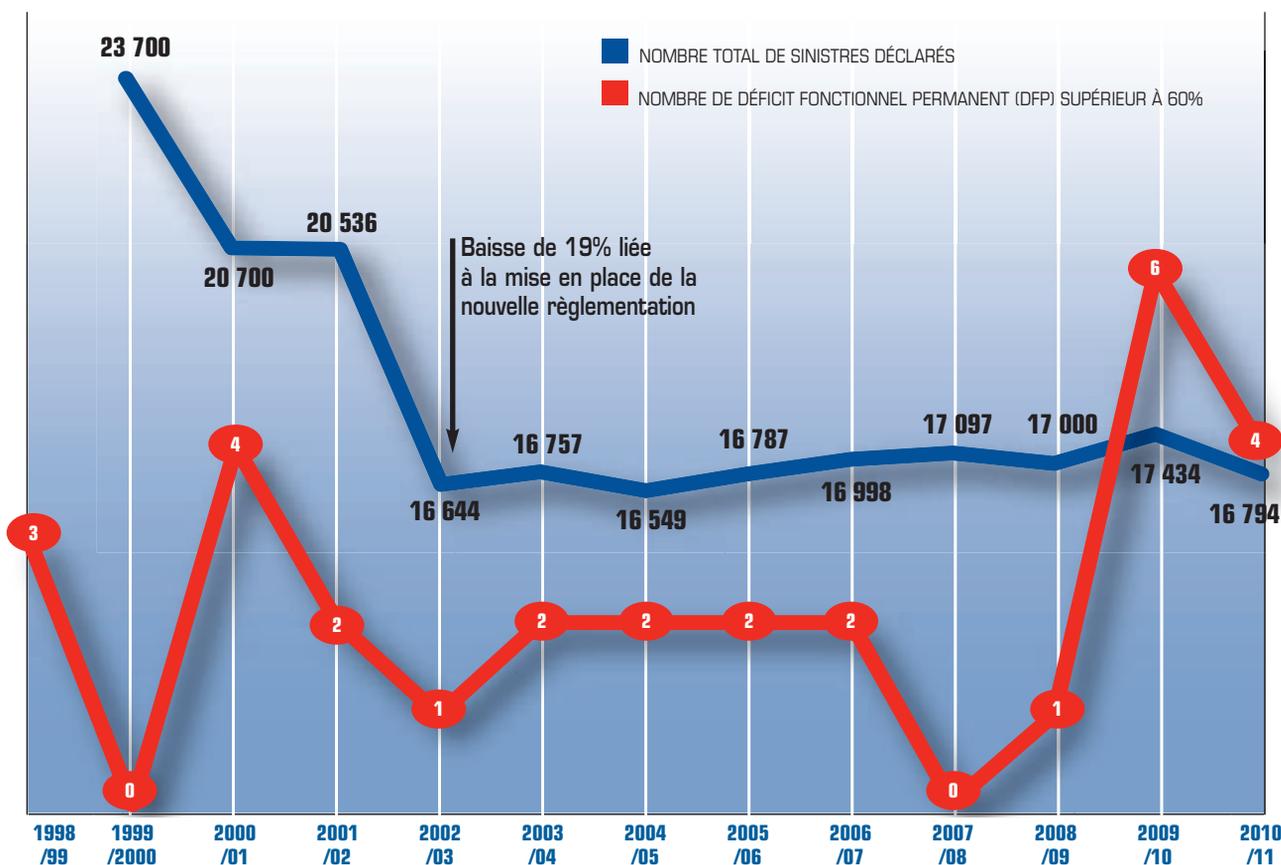
Les acteurs : Les dirigeants

■ Il ne peut y avoir de stratégie de développement d'une discipline sans stratégie de développement du nombre des dirigeants au sens large du terme. Il n'y a pas de match sans arbitre, pas d'école de rugby sans éducateur, pas de club d'élite sans entraîneur, pas d'équipe nationale sans staff de haut niveau, pas de club sans dirigeants bénévoles ou salariés. Par ailleurs, les dirigeants ont un devoir d'exemplarité en particulier à l'égard des jeunes et lorsqu'ils sont exposés médiatiquement.

LISTE DES ASSOCIATIONS ET ACTIONS SOUTENUES PAR LA FFR DEPUIS 2006

- Fais-nous rêver (Tournoi 2006)
- Don à la Fondation Abbé Pierre via Jean Reno (Centenaire du XV de France 2006)
- UNAPEI – 1 club, 1 autiste (Tournoi 2006, 2008, 2009)
- Institut Curie (Tournoi 2006, 2007, 2008, 2009)
- Le City Raid Andros (2007)
- Semons l'espoir (Automne Sochaux 2008)
- Greffe de vie (Tournoi 2008)
- AFSEP (Automne Marseille 2008, Tournoi 2010, 2011)
- Dessine-moi une maison (Automne Toulouse 2009)
- Association Petits Princes (Automne Marseille 2009)
- Fondation Mouvement pour les Villages d'Enfants (Automne 2008, 2009, 2010)
- Soutien aux otages Stéphane TAPONIER et Hervé GHESQUIERE (Automne 2010)
- INJENO (Tournoi 2010)
- Nike-Red (Tournoi 2010)
- ELA (Tournoi 2011)
- Mets tes baskets avec ELA (Mai 2011)
- 1 Maillot pour la vie (Automne Montpellier 2010, Test Été Bordeaux 2011, Tournoi 2012)
- Opération pour les 20 ans du Téléthon (Décembre 2011)
- Autisme France (Tournoi 2012)

ÉVOLUTION DU NOMBRE D'ACCIDENTS (SOURCES : FFR)



Les enjeux et les problématiques

Les valeurs

■ Dans le contexte de croissance économique et médiatique de notre sport, comment affirmer, protéger, promouvoir et diffuser les valeurs fondamentales du Rugby, pour permettre la poursuite de notre développement ?

■ Quelles sont ces valeurs fondamentales, comment les formaliser, quelle exemplarité exiger des acteurs ? Comment utiliser les valeurs de notre sport comme facteur d'intégration et de cohésion sociale ? Comment inscrire le Rugby, acteur de la société, dans une démarche globale de développement durable ?

■ L'intégrité du sport, la lutte contre le dopage, la prise en compte des risques nouveaux liés au développement des paris en ligne, les risques de matches truqués, de corruption des acteurs, la banalisation de la violence sous toutes ses formes, sont autant d'enjeux qu'il convient de prendre en compte résolument pour conserver à notre sport son attrait et protéger ses acteurs. Comment agir efficacement dans ce domaine ?

Le jeu

■ S'agissant du jeu, quelle vision et quelle conception du jeu « à la française » convient-il de promouvoir ? Comment allier efficacité et attractivité pour les pratiquants, d'une part, et pour les spectateurs, d'autre part ? Comment continuer à promouvoir le jeu face à la croissance des enjeux parfois contraires.

Santé et sécurité des joueurs

■ Comment assurer la santé et la sécurité des joueurs à tous les niveaux ? Quel suivi médical mettre en place ? Quelles actions mener dans le domaine de la lutte contre le dopage et notamment au titre des actions de prévention et de sensibilisation face aux pratiques à risques ?

■ Quelle formation faut-il prévoir pour l'encadrement médical des clubs ? Quelle adaptation des règles du jeu, des formations techniques faut-il imaginer pour contribuer à la démarche générale de préservation de la santé des joueurs ?

Faut-il étudier l'adaptation technique de certaines phases du jeu (rucks, plaquages) devenues accidentogènes ?

L'emploi

■ L'emploi dans le secteur du sport représentait, en 2010, 115 715 salariés, selon les chiffres de Pole Emploi. Le sport représente ainsi un secteur où le nombre de salariés est en constante progression et ayant doublé de 1993 à nos jours alors que

dans le même temps, le nombre d'établissements employeurs dans le secteur du sport est resté stable.

■ De même, on peut percevoir une augmentation sensible du secteur de l'emploi dans le Rugby. Les clubs d'élite se sont professionnalisés, de nouvelles fonctions techniques sportives, administratives, médicales, etc... sont apparues. Pourtant, aucune étude ou donnée globale ne permet à ce jour d'avoir une vision précise du marché de l'emploi dans le Rugby. Quels sont donc les outils à mettre en place pour pouvoir évaluer ce secteur et permettre de contribuer à la poursuite de sa structuration, notamment par la détermination des besoins en formation et le pilotage des actions ainsi mises en place ? Comment répondre aux besoins qui s'expriment ? Comment favoriser la mutualisation ?

■ S'agissant de la formation et au delà des statuts des intervenants, élus, bénévoles ou salariés, quels profils de compétences faut-il définir, recruter et former, notamment concernant les fonctions dirigeantes, pour poursuivre notre développement sur l'ensemble du territoire ?

■ Concernant les joueurs et entraîneurs, comment clarifier le statut des joueurs selon les différents niveaux ? Quels sont leurs droits et leurs obligations ? Comment mieux réguler et encadrer les mouvements de joueurs ? Quelles stratégies et actions mener dans le domaine de l'encadrement technique à tous les niveaux ?

Les acteurs : les arbitres

■ Les rôles et missions de l'arbitre ont, au Rugby, une acuité toute particulière. Il est un acteur majeur et essentiel du jeu, plus chef d'orchestre, manager et directeur du jeu que censeur !

■ Son rôle, l'importance qui lui est donnée mais aussi le respect qui lui est dû sont des axes essentiels et il convient de veiller à ce que le développement de la société et du Rugby ne permette pas de les remettre en cause.

■ Le recrutement, la détection et la formation d'arbitres à tous les niveaux sont indispensables pour permettre un développement quantitatif et qualitatif du Rugby Français. Comment y parvenir ?

Les acteurs : les agents

■ En tant qu'acteurs officiels et reconnus du Rugby, comment veiller à ce que l'intervention des agents s'inscrive dans le cadre de l'intérêt général des clubs, des joueurs et du développement du Rugby dans son ensemble ? Comment mieux encadrer l'activité des agents, valoriser les bonnes pratiques et sanctionner les dérives ?

Solutions proposées lors des Assises

Remarque : la numérotation des solutions correspond à celle adoptée à l'issue des Assises

Pistes de réflexions / Mesures proposées	Conditions de mise en œuvre à étudier	Entité(s) décisionnaire(s)
32. PROTÉGER ET RÉAFFIRMER LES VALEURS DU RUGBY		
32.1 Sensibiliser tous les acteurs à l'importance des valeurs du rugby	<ul style="list-style-type: none"> Définir les messages, les outils, les cibles et les plans de communication externe et interne 	FFR
32.2 Instaurer une commission d'éthique dans chaque club	<ul style="list-style-type: none"> Concevoir au plan national et local une organisation cohérente (structures, missions, moyens) 	FFR et clubs
32.3 Mettre en place une charte pour tous les acteurs, du jeune joueur à l'international, des parents aux dirigeants	<ul style="list-style-type: none"> Reprendre et améliorer les chartes existantes Travailler la cohérence des différentes chartes 	FFR
32.4 Mettre en place des sanctions pour tout comportement négatif et pour renforcer l'exemplarité	<ul style="list-style-type: none"> Etudier les moyens de responsabiliser les capitaines Définir et prioriser les comportements négatifs contre lesquels il convient de lutter 	FFR
32.5 Communiquer auprès du jeune public sur des messages simples et clés sur le respect du jeu	<ul style="list-style-type: none"> Confer 32.1 	FFR
33. PRENDRE EN COMPTE LE DÉVELOPPEMENT DURABLE		
33.1 Mettre en œuvre un socle de bonnes pratiques et de recommandations	<ul style="list-style-type: none"> Faire un état des lieux des pratiques Valoriser les bonnes pratiques Définir un plan d'action 	FFR
34. PRÉSERVER LA SANTÉ DES PRATIQUANTS		
34.1 Mettre en place un observatoire médical	<ul style="list-style-type: none"> Définir l'objectif, les champs d'intervention, l'organisation, les moyens, les acteurs et les modalités de fonctionnement 	FFR Ensemble des partenaires concernés
34.2 Instaurer un suivi médical des anciens joueurs de haut niveau une fois par an pendant 5 ans	<ul style="list-style-type: none"> Confer 34.1 	FFR
34.3 Instaurer un suivi psychologique des joueurs de haut niveau notamment pour les jeunes et les blessés de longue durée	<ul style="list-style-type: none"> Définir l'objectif, les contenus et les moyens, et faire appel à des experts spécialisés 	FFR
34.4 Mettre en place un accompagnement des grands blessés	<ul style="list-style-type: none"> Confer 34.3 	FFR
34.5 Etendre le principe du passeport technique et être vigilant sur l'évolution des règles	<ul style="list-style-type: none"> Engager une réflexion générale en vue d'officialiser le passeport 	FFR

34.6 Renforcer la compétence médicale des membres des clubs amateurs (clubs n'ayant pas les moyens financiers d'avoir un médecin dédié)	• Créer un groupe de travail sur l'encadrement médical obligatoire des équipes de clubs	FFR
34.7 Mettre en place une convention FFR/LNR sur la mise à disposition des joueurs sur les thèmes de la santé et du nombre de matches maximum	• Se reporter aux accords FFR/LNR	FFR
34.8 Travailler sur le contenu de l'information sur la lutte anti dopage		FFR
34.9 Construire une stratégie de lutte contre les pratiques à risques (cannabis, alcool)	• Mettre en place un observatoire sur les conduites à risque	FFR
34.10 Mettre en place une cellule d'investigation sur le dopage	• Quelles actions complémentaires vis-à-vis des agences anti dopages existantes ?	FFR
34.11 Poursuivre et intensifier les informations diffusées dans le cadre des journées sécurité	• Produire un document d'information et systématiser sa présentation dans tous les stages	FFR

35. POURSUIVRE LA PROFESSIONNALISATION ET LA STRUCTURATION DE L'EMPLOI

35.1 Créer un observatoire de l'emploi dans le rugby sur les encadrants	• Organiser un inventaire des emplois	FFR
35.2 Accompagner la professionnalisation des clubs et comités	• Présenter la stratégie aux Comités Territoriaux	FFR
35.3 Favoriser l'intégration professionnelle des joueurs et joueuses via des formations, l'immersion professionnelle et l'obligation de la pluriactivité pour les Fédérales 1 et 2	• Formaliser le cadre des contrats devant répondre à une stratégie nationale	FFR
35.4 Favoriser le développement d'actions avec l'appui de nos partenaires (mise en relations)		FFR - Partenaires
35.5 Renforcer le recrutement des clubs sur les postes administratifs, quel que soit le statut des personnes recrutées (bénévoles, élus, salariés)	• Confer 35.1 et 35.2	FFR

36. LE STATUT DES JOUEURS ET LES MOUVEMENTS DE JOUEURS

36.1 Statut des joueurs fédéraux : autoriser les jokers médicaux en Fédérale 1	• Faire une analyse de la situation actuelle	FFR
36.2 Statut des joueurs fédéraux : harmoniser le statut du joueur de Fédérale 2 sur celui de Fédérale 1	• Etudier les conséquences d'une telle décision	FFR
36.3 Mouvement des joueurs fédéraux : licence blanche / jaune sur 1 an	• Modifier le règlement	FFR
36.4 Mouvement des joueurs : reconnaître davantage le rôle du club naisseur. Par exemple, revoir le montant des indemnités de formation en les calculant au prorata du temps où le joueur a été formé dans le club	• Système de traçabilité à mettre en œuvre • Répartition des indemnités	FFR/LNR
36.5 Mouvement des joueurs : remplacer le JIFF par un « impôt formation » par prélèvement d'une quote-part de la commission Agent. Reversement de la somme aux clubs formateurs	• Système de traçabilité à mettre en œuvre • Répartition des indemnités	FFR/LNR

37. RÉPONDRE AUX EXIGENCES DE PERFORMANCE À TRAVERS LA FORMATION DES ENTRAÎNEURS, DES ÉDUCATEURS ET DE L'ENCADREMENT SPORTIF À TOUS LES ÉCHELONS

37.1	Au niveau national, faire respecter les obligations, à TOUS les niveaux	<ul style="list-style-type: none"> • Communiquer sur les obligations • Mettre en place une cellule de suivi 	FFR
37.2	Au niveau national, proposer de la formation continue (qualifiante)	<ul style="list-style-type: none"> • Définir les modalités • Confer 37.2 	FFR
37.3	Au niveau national, développer et mettre en œuvre les CQP		FFR
37.4	Au niveau national, développer une « boîte à outils » (nouvelles technologies) + mieux faire connaître l'existant		FFR
37.5	Au niveau territorial, spécialiser les ressources par mission		FFR
37.6	Au niveau territorial, favoriser la formation de proximité, l'adaptation de l'offre		FFR
37.7	Au niveau territorial, reconduire, avec des contrats d'objectif, l'aide FFR liée aux CRT		FFR
37.8	Au niveau territorial, mettre en place un tutorat des clubs pour formaliser des projets de formation	<ul style="list-style-type: none"> • Aménager le règlement actuel 	FFR
37.9	Au niveau local, mettre en place des cahiers des charges pour les clubs fédéraux, incluant un projet de formation		FFR
37.10	Au niveau local, encourager la mise en place d'un référent professionnel de la formation		FFR
37.11	Au niveau local, permettre la mutualisation de compétences entre clubs : groupement d'employeurs	<ul style="list-style-type: none"> • Faisabilité juridique 	FFR

38. L'ARBITRAGE

38.1	Rôle et perception de l'arbitre : sanctuariser la part du « droit à l'erreur » dans le rôle de l'arbitre. Corollaire : il ne doit pas y avoir de problème à admettre une erreur d'arbitrage. Veiller en contrepartie à assurer la cohérence de l'arbitrage		FFR
38.2	Rôle et perception de l'arbitre : s'appuyer sur les passeports d'arbitrage pour sensibiliser les jeunes joueurs		FFR
38.3	Rôle et perception de l'arbitre : élaborer un véritable plan de valorisation de la fonction d'arbitre. Communiquer plus sur « l'arbitre au cœur du jeu » que sur les aspects administratifs, responsabilités		FFR
38.4	Rôle et perception de l'arbitre : encourager la rencontre de l'arbitre avec les joueurs dans les clubs		FFR
38.5	Formation : professionnaliser la formation plutôt que l'arbitrage en déclinant la formation à l'arbitrage depuis la DTN jusque dans les comités territoriaux et en salariant des experts formateurs à l'arbitrage dans les comités territoriaux		FFR

38.6 Formation : développer le tutorat / le coaching (par des anciens arbitres)		FFR
38.7 Formation : faire participer des arbitres reconnus aux formations d'éducateur (attention cependant à s'adapter aux différents niveaux)		FFR
38.8 Formation : développer le « feed back » des clubs pour faire progresser l'arbitre		FFR
38.9 Formation : intégrer dans le cursus de l'arbitre un volet « connaissance du jeu »		FFR
38.10 Indemnisation et rémunération : identifier des compensations possibles pour le temps dégagé Proposer un plan d'évolution, un accompagnement des arbitres (la professionnalisation totale, même au niveau du seul Top 14, n'apparaît pas comme une solution)		FFR
38.11 Favoriser l'engagement dans l'arbitrage : permettre au joueur de concilier son activité de joueur et celle d'arbitre, le préparer à une évolution dans l'arbitrage		FFR
38.12 Favoriser l'engagement dans l'arbitrage : s'appuyer sur les passeports d'arbitrage du joueur (rôle de recrutement) et les U15		FFR
38.13 Favoriser l'engagement dans l'arbitrage : agir plus concrètement avec les fédérations scolaires		FFR
38.14 Favoriser l'engagement dans l'arbitrage : proposer des passerelles aux joueurs de haut niveau vers la fonction d'arbitre		FFR
38.15 Favoriser une évolution de l'arbitrage permettant un retour au « jeu à la française » : sanctionner plus sévèrement les mêlées écroulées, limiter le temps où le ballon est immobile dans le ruck, possibilité de jouer le ballon à la main dans les rucks		FFR IRB
38.16 Autres : mise en place d'un arbitrage vidéo informatisé, pour limiter au maximum l'interprétation	• Faisabilité et développement informatique	FFR
38.17 Autres : faire appliquer la charte de l'arbitrage (voire récompenser les clubs qui la respectent)		FFR
38.18 Autres : créer un corps de directeurs de match pour gérer les aspects administratifs. Pour gérer le banc de touche, la table de marque, les fins de jeu	• Optimiser l'existant	FFR
38.19 Autres : Apprendre aux spectateurs les signes de l'arbitrage	• Utiliser tous les moyens vidéos	FFR
39. DIRIGEANTS ET OFFICIELS		
39.1 Développer une politique volontariste de recrutement	• Définir une politique nationale	FFR
39.2 Entrer dans une démarche active de formation et de valorisation		FFR

40. ADAPTER ET ENCADRER LA RÉMUNÉRATION ET LE RÔLE DES AGENTS

40.1	Rémunérations : scinder les rémunérations des agents selon leur bénéficiaire (club et joueur)		FFR- Etat
40.2	Rémunérations : encadrer la partie à la charge des clubs		FFR- Etat
40.3	Rémunérations : défiscaliser les sommes versées aux agents par les joueurs		FFR- Etat
40.4	Rémunérations : développer les conventions tripartites de rémunération		FFR
40.5	Rémunérations : moduler les transactions en fonction des activités et des montants		FFR- Etat
40.6	Rôles des agents : délimiter les obligations légales des agents et de leurs prestations de conseil		FFR- Etat
40.7	Rôles des agents : développer la formation des agents		FFR- Etat
40.8	Rôles des agents : renforcer la représentativité des présidents de club dans la commission fédérale		FFR
40.9	Rôles des agents : clarifier l'articulation des activités des agents et des agents d'image		FFR-Etat

41. ELUS, BÉNÉVOLES, SALARIÉS

41.1	Clarifier et valoriser les rôles de chacun à travers des fiches fonction et des organigrammes	• Etudier tous les champs d'intervention dans un club	FFR
41.2	Entrer dans une démarche nationale d'amélioration des compétences quel que soit le statut		FFR
41.3	Développer la mise à disposition d'outils communs	• Identifier les besoins	FFR
41.4	Négocier la validation de trimestres au titre des droits à la retraite en fonction du temps fourni au profit de la collectivité	• Créer un groupe de travail sur ce thème	FFR - Etat

ANNEXES



Prochaines étapes

Nous espérons que le document entre vos mains saura répondre aux objectifs que nous nous étions fixés au moment d'engager sa rédaction. En effet, nous souhaitons qu'il permette d'apprécier le chemin parcouru et les mutations qu'a connues notre Rugby sur les vingt dernières années, mais plus encore, qu'il suscite les réflexions et provoque l'envie d'approfondir les propositions à mettre en œuvre pour que notre sport continue d'évoluer dans le respect de ses valeurs mais aussi dans la prise en compte de l'évolution de son environnement.

D'ores et déjà, 3 thèmes sont apparus essentiels pour le développement de notre sport :

- la compétitivité du XV de France,
- la filière de formation,
- l'École de Rugby.

C'est pourquoi, le Comité Directeur de la FFR, sur proposition du Président CAMOU a souhaité poursuivre immédiatement la démarche engagée en constituant un Groupe de Travail pour chacun de ces sujets.

L'objectif est de poursuivre la réflexion initiée lors des Assises pour étudier précisément les solutions envisageables sur un thème donné et formuler des préconisations détaillées au Comité Directeur de la FFR pour décisions avant la fin de l'année 2012.

Un pilote a été désigné pour chacun de ces groupes :

- Serge BLANCO pour la compétitivité du XV de France,
- Fabien PELOUS pour la filière de formation,
- Henri BRONCAN pour l'École de Rugby.

Chacun des groupes disposera d'une totale liberté dans ses préconisations. Néanmoins, un cadre et une méthodologie commune ont été adoptés pour permettre l'expression de propositions les plus concrètes possibles.

S'agissant de la participation à ces groupes et même si le nombre de membres au sein de chacun d'entre eux sera volontairement limité, il leur a été demandé, dans le prolongement et la logique de la démarche des Assises, de consulter de la manière la plus large possible l'ensemble des acteurs concernés.

Dans un premier temps, les groupes de travail s'inscriront dans la continuité des réflexions exprimées lors des Assises qui serviront de base de travail. Il ne s'agira pas de se limiter à ces travaux et les participants pourront explorer l'ensemble des solutions qu'ils estimeront pertinentes. A ce jour, les premiers travaux des groupes ont été lancés, avec par exemple l'élaboration de deux questionnaires sur la filière de formation et l'École de Rugby.

Chacune des actions proposées sera argumentée et détaillée mais aussi qualifiée au regard de leurs conséquences en termes d'organisation, de financement et des contraintes de réalisation qu'elle engendre.

Remerciements

Nous tenons à remercier tous ceux qui ont participé aux Assises du Rugby et dont la liste des participants figure en Annexes.

Nous remercions également tous ceux qui ont participé à l'élaboration de ce Livre Blanc et notamment :

Mesdames Aurélie BARAZER, Danielle IRAZU, Isabelle LOPES et Christiane TREAN, Messieurs Patrick AMICHAUD,

Jean Louis BARTHES, Jean Louis BOUJON, Paul DE KEERLE, Patrice DOCTRINAL, Alain DOUCET, Stéphane DUBERGER, Frédéric FAGE, Jérôme GARCIA, Bernard GODET, Nicolas HOURQUET, René HOURQUET, Olivier KERAUDREN, Gurban KERVEDEC, KURT SALMON (François HILBRANDT), Jean Claude LEVRIER, Lionel LAFITTE, Denis MALMASSON, Marcel MARTIN, Guy MOLVEAU, Edward REAY JONES, Jean Claude SKRELA et Romain TRIAL.

Liste des participants

Thème A LES ÉQUIPES DE FRANCE ET L'EXCELLENCE SPORTIVE DU RUGBY FRANÇAIS

Atelier A1 LE XV DE FRANCE : LES JOUEURS ET L'ORGANISATION

Gaël Arandiga, *Provale*
Serge Blanco, *FFR*
Pierre Berbizier, *Ancien entraîneur XV de France*
Arnaud David, *Médias*
René Fontes, *Président Club Professionnel*
Jean-Pierre Karaquillo, *Personnalité extérieure*
Renaud Lebert, *Salarié Comité*
Thomas Lombard, *Ancien international*
Marcel Martin, *UCPR*
Philippe Saint André, *XV de France*

Atelier A2 ADAPTATION DU CALENDRIER POUR UNE MEILLEURE PERFORMANCE DE L'ÉQUIPE DE FRANCE

Eric Bayle, *Média*
Mathieu Blin, *Provale*
René Bouscatel, *Président club Professionnel*
Pierre Chaix, *Personnalité extérieure*
Daniel Coumeigt, *Amicale des supporters*
Emmanuel Eschalié, *LNR*
Franck Lemann, *Amicale des supporters*
Jo Maso, *XV de France*
Emmanuel Massicard, *Média*
Didier Nourault, *Tech XV Entraîneur professionnel*
Michel Palmié, *Ancien international*

Atelier A3 LE XV DE FRANCE : LA FILIÈRE DE DÉTECTION ET DE FORMATION DE NOTRE ÉLITE

Gérard Bertin, *APARE*
Henri Bru, *Média*
Claude Dourthe, *Ancien international*
Sabine Foucher, *Ministère Jeunesse Sport*
Max Guazzini, *Personnalité extérieure*
Serge Guidez, *Centre de formation*
Karl Janik, *Ancien International*
Robert Natali, *Personnalité extérieure*
Jean-Yves Paris, *Educateur*
Fabien Pelous, *Ancien international*
Thierry Perez, *LNR*
Carine Rudigoz, *Club*
Pierre Villepreux, *Ancien Entraîneur du XV de France*

Atelier A4 L'INTÉGRATION DE LA FFR DANS LE MONDE OLYMPIQUE

Richard Burger, *DOM-TOM*
Anne De Rouville, *Partenaire*
Daniel Domergue, *Autres pratiques*
Christian Dullin, *Président comité territorial*
Jean-Baptiste Gobelet, *Joueur rugby à 7*
Thierry Janeczek, *DTN*
Jean-Marc Manducher, *Pro D2*
Raphaël Niemi, *Partenaire*
Vincent Rognon, *FFSU*
Estelle Sartini, *Ancienne internationale*

Atelier A5 LES ÉQUIPES DE FRANCE (JEUNES, FÉMININES,...)

Jean-Claude Bordaisco, *Educateur Jeunes*
Patrick Darricarrère, *UFAR*
Bastien Delmaillé, *Partenaire*
Laurent Depret, *Média*

Joël Dumé, *Arbitre*
Nathalie Janvier, *XV féminin*
Gérald Martinez, *Ancien international*
Romain Poite, *Arbitre*
Sandra Rabier, *Joueuse*
Didier Retière, *DTN*
Jean-Michel Sautreau, *USEP*

Atelier A6 LE CALENDRIER GLOBAL DES COMPÉTITIONS FÉDÉRALES

Georges Duzan, *Dirigeant FFR*
Frédéric Gélilbert, *Club fédéral*
Jean-Claude Gosselin, *Président Comité Territorial*
Danièle Irazu, *FFR*
Marion Kellin, *Salariée Comité*
Jacques Le Goube, *Président Comité Départemental*
Fabrice Lemoing, *Entraîneur Club Fédéral*
Olivier Nier, *Entraîneur Professionnel*
Jean-Claude Peyrin, *Médical*

Atelier A7 L'ÉLITE AMATEUR

Vincent Bloc, *Agent*
Christophe Buron, *Media*
Bernard Cazeneuve, *Président de club*
Marc Chêrèque, *Président club Pro*
Patrice Doctrinal, *Président comité territorial*
Frédéric Fontaine, *Président de club*
Serge Gros, *Grands blessés*
Bruno Servat, *Entraîneur*
Paul Tremsal, *Président club fédéral*
Christian Zidel, *Arbitre*

Atelier A8 LES COMPÉTITIONS FÉDÉRALES

René Bes, *Elu comité*
Jean-Paul Bringer, *Président comité départemental*
Jacky Brossier, *Président comité départemental*
Robert Broussard, *Personnalité extérieure*
Arnaud Carrierbe, *Joueur*
Jean-Marc Dichamp, *Autres pratiques*
Damien Godefroy, *Joueur*
Claude Jeannot, *Président Comité Territorial*
Jean-Claude Lacassagne, *Personnalité extérieure*
Jean-Louis Luneau, *Tech XV*
Serge Raballo, *Club fédéral*
Patrick Rand, *Arbitre*
Laurent Serna, *Personnalité extérieure*
Claude Soutadé, *Amicale des clubs*

Atelier A9 LES COMPÉTITIONS JEUNES

Yves Ajac, *DTN*
Pierre Balirac, *Président Comité Territorial*
Henri Broncan, *Personnalité extérieure*
Philippe Canitrot, *Tech XV*
Maxime Constant, *Jeune*
Catherine Devautour, *Président Comité Départemental*
Freddy Maso, *Educateur école de rugby*
Guy Moraux, *Personnalité extérieure*
Bernard Papaix, *Président club*
Jean-Marc Patouillard, *Président Comité Territorial*
Patrick Rivière, *Educateur Jeunes*
Sébastien Rizza, *Elu Comité*
Gabriel Socolovert, *Président club*
Jean-Claude Tomasella, *Président Comité Départemental*

Atelier A10 L'EXCELLENCE SPORTIVE

Christian Bagate, *Médical*
Jean-Patrick Boucheron, *UCPR*
Christian Cauvy, *Tech XV/Entraîneur*
Denis Charvet, *Barbarians*
Jean Cormier, *Personnalité extérieure*
Max Godemet, *DTN*
Serge Kampf, *Personnalité extérieure*
Jean-Paul Larue, *Président club*
Antoine Marin, *XV de France*
Wanda Noury, *Grands blessés*

Thème B LE CLUB ET LE DÉVELOPPEMENT DE LA PRATIQUE RUGBYSTIQUE EN FRANCE

Atelier B1 LE CLUB, PIERRE ANGULAIRE DU DÉVELOPPEMENT DU RUGBY

Gérard Bertin, *APARE*
Mathieu Blin, *Provale*
Arnaud Carriorbe, *Joueur*
Bernard Cazeneuve, *Président club*
Patrice Doctrinal, *Président Comité territorial*
Georges Duzan, *FFR*
René Fontes, *Président Club Pro*
Serge Guidez, *Centre de formation*
Olivier Nier, *Tech XV*
Lucien Simon, *LNR/Club*
Gabriel Socolovert, *Président club*
Paul Tremsal, *Président club*

Atelier B2 LE CLUB PARTENAIRE DES COLLECTIVITÉS LOCALES

Christian Bagate, *Médical*
Richard Burger, *DOM-TOM*
Marc Chérèque, *Clubs Pro*
Daniel Coumeigt, *Amicale supporters*
Serge Gros, *Grands blessés*
Max Guazzini, *Personnalité extérieure*
Jean-Marc Manducher, *LNR*
Robert Natali, *Personnalité extérieure*
Thierry Perez, *LNR*

Atelier B3 LE DÉVELOPPEMENT TERRITORIAL

Richard Astre, *Barbarians*
Eric Bayle, *Media*
Jean-Paul Bringer, *Président Comité départemental*
Jacky Brossier, *Direction Comité départemental*
Henri Bru, *Media*
Frédéric Fontaine, *Président club*
Claude Jeannot, *Président Comité territorial*
Renaud Lebert, *Salarié Comité*
Fabrice Lemoing, *Entraîneur*
Serge Raballo, *Clubs fédéraux*
Patrick Rivière, *Educateur*

Atelier B4 FIDÉLISATION ET DÉVELOPPEMENT DES LICENCIÉS

Pierre Balirac, *Président Comité*
Vincent Bloc, *Agent*
Jacques Le Goube, *Président Comité Départemental*
Jean-Louis Luneau, *Tech XV*
Jo Maso, *XV de France*
Sébastien Rizza, *Elu Comité*

Atelier B5 LE DÉVELOPPEMENT DES NOUVELLES PRATIQUES

Patrick Darricarrère, *UFAR*
Jean-Marc Dichamp, *Nouvelles pratiques*
Daniel Domergue, *Nouvelles pratiques*
Christian Dullin, *Président Comité territorial*

Marion Kellin, *Salarié Comité*
Gérald Martinez, *Ancien international*
Jean-Claude Peyrin, *Médical*

Atelier B6 LE DÉVELOPPEMENT DU RUGBY À 7

Gaël Arandiga, *Provale*
Christophe Buron, *Media*
Philippe Canitrot, *Tech XV*
Maxime Constant, *Jeune*
Jean Cormier, *Media*
Jean-Baptiste Gobelet, *Joueur à 7*
Thierry Janeczek, *DTN*
Marcel Martin, *UCPR*
Estelle Sartini, *Ancien international*

Atelier B7 LE DÉVELOPPEMENT DU RUGBY FÉMININ

Christian Cauvy, *Tech XV*
Catherine Devautour, *Président Comité départemental*
Jean-Claude Gosselin, *Président Comité territorial*
Danièle Irazu, *FFR*
Karl Janik, *Ancien international*
Sandra Rabier, *Joueuse*
Carine Rudigoz, *Clubs*
Christian Zidel, *Arbitre*

Atelier B8 LE DÉVELOPPEMENT DU RUGBY À L'ÉCOLE ET LES PRATIQUES AFFINITAIRES

Yves Ajac, *DTN*
Jean-Claude Bordaisco, *Educateur*
Pierre Chaix, *Personnalité extérieure*
Claude Dourthe, *Ancien international*
Damien Godefroy, *Joueur Comité*
Joël Dumé, *Arbitre*
Nathalie Janvier, *FFR*
Jean-Claude Lacassagne, *Personnalité extérieure*
Jean-Paul Larue, *Président club*
Vincent Rognon, *Sport universitaire*
Jean-Michel Sautreau, *USEP*

Atelier B9 L'ÉCOLE DE RUGBY

Henri Broncan, *Personnalité extérieure*
Robert Broussard, *Personnalité extérieure*
Max Godemet, *DTN*
Marc Lièvremon, *Ancien entraîneur XV de France*
Freddy Maso, *Ecole de rugby*
Guy Moraux, *Personnalité extérieure*
Wanda Noury, *Grands blessés*
Bernard Papaix, *Club*
Jean-Yves Paris, *Ecole de rugby*
Jean-Marc Patouillard, *Président Comité territorial*
Bruno Servat, *Entraîneur*
Claude Soutadé, *Amicale des clubs*
Jean-Claude Tomasella, *Président Comité départemental*

Atelier B10 LES RAPPORTS ENTRE CLUBS ET SYSTÈME FÉDÉRAL

René Bes, *Elu comité*
Serge Blanco, *FFR*
Jean-Patrick Boucheron, *UCPR*
René Bouscatel, *Président club Pro*
Arnaud Dagonne, *Directeur club Pro*
Arnaud David, *Média*
Laurent Depret, *Media*
Sabine Foucher, *Ministère Jeunesse et Sports*
Antoine Marin, *XV de France*
Michel Palmié, *Ancien international*
Romain Poite, *Arbitre*
Phillippe Saint André, *XV de France*

Thème C ORGANISATION ET RELATIONS INSTITUTIONNELLES DU RUGBY FRANÇAIS

Atelier C1 ORGANISATION DE LA FÉDÉRATION

Jean-Claude Bordaisco, *Educateur*
Robert Broussard, *Personnalité extérieure*
Bernard Cazenave, *Président Club Pro*
Patrice Doctrinal, *Président Comité territorial*
Christian Dullin, *Président Comité territorial*
Serge Guidez, *Centre de formation*
Claude Jeannot, *Président Comité territorial*
Marcel Martin, *UCPR*
Jean-Yves Paris, *Educateur*
Claude Soutadé, *Amicale des clubs*
Paul Tremsal, *Président club*

Atelier C2 L'ORGANISATION TERRITORIALE DU RUGBY (RÔLES DES COMITÉS)

Pierre Balirac, *Président Comité territorial*
René Bes, *Elu Comité*
Jean-Paul Bringer, *Président Comité départemental*
Jacky Brossier, *Président Comité départemental*
Philippe Canitrot, *Tech XV*
Catherine Devautour, *Président Comité départemental*
Georges Duzan, *FFR*
Serge Gros, *Grands blessés*
Guy Moraux, *Personnalité extérieure*
Sébastien Rizza, *Elu Comité*
Bruno Servat, *Entraîneur club*
Jean-Claude Tomasella, *Président Comité départemental*
Christian Zidel, *Arbitre*

Atelier C3 LES RELATIONS AVEC LES INSTANCES INTERNATIONALES

Gaël Arandiga, *Provale*
Patrick Darricarrère, *UFAR*
Max Godemet, *DTN*
Michel Palmié, *Ancien international*
Didier Retière, *DTN*
Pierre Venayre, *Directeur club Pro*

Atelier C5 LES RELATIONS FFR/MONDE PROFESSIONNEL

Richard Astre, *Barbarians*
Gérard Bertin, *APARE*
Mathieu Blin, *Provale*
Emmanuel Eschalier, *LNR*
Emmanuel Massicard, *Média*
Didier Nourault, *Tech XV*
Thierry Perez, *LNR*
Romain Poite, *Arbitre*
Carine Rudigoz, *Rugby féminin*
Serge Simon, *Provale*

Thème D LE DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES ET LE RAYONNEMENT ÉCONOMIQUE DU RUGBY FRANÇAIS

Atelier D1 DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES DE LA FÉDÉRATION

Bastien Delmaille, *Partenaire*
Thomas Laporte, *Partenaire*
Franck Lemann, *Amicale des supporters*
Gérald Martinez, *Ancien International*
Raphaël Niemi, *Partenaire*
Alain Pecastaing, *Club Pro*
Cécile Rivieccio, *Partenaire*

Atelier D2 LES INFRASTRUCTURES FÉDÉRALES : LE GRAND STADE ET LE CNR

Serge Blanco, *Projet Grand Stade*
Richard Burger, *DOM-TOM*
Pierre Chaix, *Personnalité extérieure*
Benjamin Cohen, *LNR*
Daniel Domergue, *Nouvelles pratiques*
Claude Dourthe, *Ancien international*
Benjamin Fauchier Delavigne, *Ministère Jeunesse et Sports*
Wanda Noury, *Grands blessés*
Jean-Claude Peyrin, *Médical*

Atelier D3 DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES DES CLUBS (PRO ET AMATEURS)

Arnaud Carrierbe, *Joueur*
Daniel Coumeigt, *Amicale supporters*
Arnaud Dagonne, *Directeur Club Pro*
Frédéric Fontaine, *Club territorial*
Damien Godefroy, *Joueur Club Territorial*
Serge Gros, *Grands blessés*
Jean-Claude Lacassagne, *Personnalité extérieure*
Robert Natali, *Personnalité extérieure*
Olivier Nier, *Tech XV*
Serge Raballo, *Club fédéral*
Sandra Rabier, *Joueuse*
Gabriel Socolovert, *Club territorial*

Atelier D4 LA MÉDIATISATION DU RUGBY ET LA VALORISATION DU SPECTACLE

Pierre Berbizier, *Ancien Entraîneur XV de France*
Vincent Bloc, *Agent*
Henri Broncan, *Personnalité extérieure*
Henri Bru, *Média*
Christian Cauvy, *Tech XV*
Maxime Constant, *Jeune*
Joël Dumé, *Arbitre*
Guilhem Garrigues, *Média*
Max Guazzini, *Personnalité extérieure*
Nathalie Janvier, *FFR*
Jean-Louis Luneau, *Tech XV*
Freddy Maso, *Educateur*
Jo Maso, *XV de France*
Bernard Papaix, *Club*
Thomas Savare, *Président club Pro*

Atelier D5 L'ORGANISATION D'ÉVÈNEMENTS

Jean-Marc Dichamp, *Autres pratiques*
Jean-Baptiste Gobelet, *Joueur à 7*
Jean-Claude Gosselin, *Président Comité territorial*
Danièle Irazu, *FFR*
Thierry Janeczek, *DTN*
Karl Janik, *Anciens internationaux*
Jacques Le Goube, *Président Comité départemental*
Jean-Marc Patouillard, *Président Comité territorial*
Patrick Rivière, *Educateur*

Thème E LE JEU, LES VALEURS ET LES ACTEURS DU JEU

Atelier E1 LES VALEURS DU RUGBY

Robert Broussard, *Personnalité extérieure*
Arnaud Carrierbe, *Joueur*
Guilhem Garrigues, *Média*
Serge Guidez, *Centre formation*
Jean-Claude Lacassagne, *Personnalité extérieure*
Jacques Le Goube, *Président Comité Départemental*
Jo Maso, *XV de France*
Marie-Jo Ninine, *Partenaire*
Romain Poite, *Arbitre*
Patrick Rivière, *Educateur*
Vincent Rognon, *FFSU*
Gabriel Socolovert, *Club territorial*
Patrick Tremsal, *Président club*

Atelier E2 LE JEU

Richard Astre, *Barbarians*
Eric Bayle, *Média*
Jean-Claude Bordaisco, *Educateur*
Maxime Constant, *Jeune*
Thierry Janeczek, *DTN*
Fabrice Lemoing, *Entraîneur*
Mr Luy, *Partenaire*
Marcel Martin, *UCPR*
Gérald Martinez, *Ancien international*
Olivier Nier, *Tech XV*
Jean-Yves Paris, *Educateur*
Alain Pecastaing, *Club Pro*
Patrick Rand, *Arbitre*

Atelier E3 LES JOUEURS : SANTÉ ET SÉCURITÉ

Yves Ajac, *DTN*
Christian Bagate, *Médical*
Christian Cauvy, *Tech XV*
Jean-Pierre Colonna, *Partenaire*
Serge Gros, *Grands blessés*
Thierry Hermerel, *ANDES*
Alain Petit, *Partenaire*
Jean-Claude Peyrin, *Médical*
Bruno Servat, *Entraîneur club*
Serge Simon, *Provale*

Atelier E4 L'INTÉGRATION PROFESSIONNELLE ET L'EMPLOI DANS LE RUGBY

Mathieu Blin, *Provale*
Jean-Paul Bringer, *Comité départemental*
Bernard Cazeneuve, *Club fédéral*
Benjamin Cohen, *LNR*
Anne De Rouville, *Partenaire*
Karl Janik, *Ancien international*
Nathalie Janvier, *XV féminin*
Thomas Laporte, *Partenaire*
Robert Natali, *Personnalité extérieure*
Raphaël Niemi, *Partenaire*
Serge Raballo, *Club fédéral*

Atelier E5 LES JOUEURS : STATUTS, TRANSFERTS

Gaël Arandiga, *Provale*
Pierre Balirac, *Président Comité territorial*
Gérard Bertin, *APARE*
Serge Blanco, *FFR*
Frédéric Fontaine, *Club territorial*
Danièle Irazu, *FFR*
Sandra Rabier, *Joueuse*
Thomas Savare, *LNR/ club Pro*

Atelier E6 LES ENTRAÎNEURS, LES ÉDUCATEURS ET L'ENCADREMENT TECHNIQUE

Jacky Brossier, *Président Comité départemental*
Philippe Canitrot, *Tech XV*
Christian Dullin, *Président Comité territorial*
Damien Godefroy, *Joueur*
Max Godemet, *DTN*
Karl Janik, *Ancien International*
Jo Maso, *XV de France*
Jean-Marc Patouillard, *Président Comité territorial*
Jean-Claude Tomasella, *Président Comité départemental*

Atelier E7 LES ARBITRES

René Bouscatel, *LNR/Club Pro*
Henri Broncan, *Personnalité extérieure*
Henri Bru, *Média*
Joël Dumé, *Arbitre*
Georges Duzan, *FFR*
Marion Kellin, *Salariée Comité*
Jean-Louis Luneau, *Tech XV*

Atelier E8 DIRIGEANTS ET OFFICIELS

René Bes, *Elu comité*
Jean-Marc Degos, *Club Pro*
Patrice Doctrinal, *Président Comité territorial*
Frédéric Gellibert, *Club fédéral*
Guy Moraux, *Personnalité extérieure*
Bernard Papaix, *Club territorial*
Wanda Noury, *Grands blessés*
Claude Soutadé, *Amicale des clubs*
Christian Zidel, *Arbitre*

Atelier E9 LES AGENTS

Vincent Bloc, *Agent*
Pierre Chaix, *Personnalité extérieure*
Laurent Depret, *Média*
Benjamin Fauchier Delavigne, *Ministère Jeunesse et Sports*
Guilhem Garrigues, *Média*
Max Guazzini, *Personnalité extérieure*
Antoine Marin, *XV de France*
Michel Palmié, *Ancien international*
Thierry Perez, *LNR/Club Pro*

Atelier E10 ELUS / BÉNÉVOLES / SALARIÉS

Daniel Coumeigt, *Amicale des supporters*
Arnaud Dagorne, *Directeur club Pro*
Jean-Marc Dichamp, *Nouvelles Pratiques*
Daniel Domergue, *Nouvelles Pratiques*
Jean-Claude Gosselin, *Président comité territorial*
Claude Jeannot, *Président Comité territorial*
Franck Lemann, *Amicale des supporters*
Sébastien Rizza, *Elu Comité*
Pierre Venayre, *Directeur club Pro*

Notes



3-5 Rue Jean de Montaigne, 91463 Marcoussis Cédex. Tél. 01 69 63 64 65 - www.ffr.fr