

Mémoire présenté
pour l'obtention du diplôme

MASTER 2
DROIT & ÉCONOMIE DU SPORT

L'encadrement de la masse salariale des équipes professionnelles, une proposition dans la quête d'équilibre compétitif et financier du cyclisme sur route masculin

Belleil Bastien

Sous la direction de Brocard Jean-François

Année Universitaire

2023 – 2024

Remerciements

Je tiens à remercier mon tuteur, Jean-François Brocard, dont les conseils et les encouragements ont été précieux tout au long de mon travail.

Je souhaite remercier tout particulièrement l'ensemble de ceux qui ont accepté de donner de leur temps pour accorder des entretiens que j'ai pu retranscrire et dont l'expertise a été essentielle à la construction de ce mémoire : Federico Lodi, Marianne Saroli, Kiko Garcia, Patrick Wilson, Maxime Monfort et Samuel Gauthier.

Je remercie les personnes avec lesquelles j'ai pu échanger durant des entretiens informels, des discussions particulièrement enrichissantes : Amélie Pinal, Grégory Ienco, Antoine Huot, Olivier Quéguiner, Antoine Buytaert et Erwan Kaggestad.

Un grand merci à la Promotion 40 du CDES dans son entièreté, partenaires de l'aventure d'une vie, aussi intense que fondatrice. Ils ont contribué à une année extraordinaire en l'agrémentant d'expériences, d'anecdotes et surtout d'encouragements, de rires et de sourires.

Merci également à l'ensemble du corps enseignant du CDES pour sa disponibilité et la qualité des interventions tout au long de l'année universitaire.

Enfin, j'adresse mes remerciements à mes parents qui ont été d'une précieuse aide dans la dernière ligne droite de la rédaction de ce mémoire.

Sommaire

Introduction	1
I. L'influence du budget sur les performances sportives des équipes et les conséquences pour l'équilibre compétitif	7
A. L'amenuisement de l'équilibre compétitif, un risque pour l'attractivité des compétitions	7
B. Les indicateurs de mesure de l'impact du budget sur les résultats sportifs	10
C. Mesure de la corrélation entre poids économique et résultats sportifs des équipes entre 2014 et 2023	14
II. L'implémentation d'un <i>salary cap</i> dans le cyclisme sur route professionnel masculin	20
A. La mise en place d'une régulation financière comme moteur de l'aléa sportif	20
B. La décision de la CCP de mars 2024, kilomètre zéro d'une régulation économique par l'UCI	24
C. Une proposition de modèle de <i>salary cap</i>	27
III. L'application d'une régulation économique dans un contexte de changement des rapports de force dans la gouvernance du cyclisme international	35
A. Le poids accru de l'UCI, gendarme affirmé du peloton	35
B. La position des équipes et des coureurs, clé de la réussite du <i>salary cap</i>	41
C. Le <i>salary cap</i> , un choix de modèle sportif assumé face au risque de dissidence	45
Conclusion	50
Bibliographie	51
Sources	53
Glossaire	55
Table des annexes	56
Annexes	57

Introduction

A l'entrée du secteur gravier du Monte Sante Marie le 2 mars 2024, le monde du cyclisme retient son souffle. Tadej Pogačar, grandissime favori des Strade Bianche, lance une attaque qu'il a annoncée le matin même. A plus de 81 kilomètres de l'arrivée, il écoeure la concurrence, pourtant solide, qui termine à plus de 2 minutes 30 derrière lui. Le Slovène profite des 20 derniers kilomètres pour parader, sourire aux lèvres. Il bat ainsi le record d'échappée solitaire la plus longue sur une classique dans l'histoire du cyclisme moderne. Les Strade Bianche ont ouvert une saison 2024 particulièrement déséquilibrée. La semaine suivante, Jonas Vingegaard survole le classement général de Tirreno-Adriatico en s'adjugeant facilement les étapes de montagne. Quelques jours auparavant, il a fait de même en Andalousie en remportant le classement général et trois étapes sur quatre, les temps de la première n'ayant pas été comptabilisés en raison des conditions météorologiques. Sur le Tour de Catalogne, Tadej Pogačar remporte quatre des sept étapes et tous les maillots distinctifs. Il récidive sur le Tour d'Italie, premier Grand Tour de la saison, avec six victoires d'étapes et le classement général avec près de 10 minutes d'avance sur son dauphin, soit le plus grand écart sur un Grand Tour au XXIème siècle. En parallèle, le coureur néerlandais Mathieu Van der Poel dévore ses concurrents sur le Tour des Flandres et Paris-Roubaix en réalisant d'invraisemblables raids solitaires de 60 km et 45 km après avoir offert sur un plateau d'argent la victoire du premier monument à son coéquipier Jasper Philipsen sur Milan-San Remo. Ces quelques exemples illustrent un début de saison succédant à un cru 2023 exceptionnel en termes de domination. La Jumbo-Visma avait notamment effectué un triplé historique, la victoire des trois Grands Tours avec trois coureurs différents. Les directions et les encadrements d'équipes plus modestes du peloton professionnel répètent régulièrement leur impuissance dans une compétition vampirisée par quelques-unes dotées d'une surpuissance financière qui débouche sur un cyclisme à plusieurs vitesses. Cela n'est pas uniquement dû à leurs performances individuelles mais découle de la structuration des équipes dotées d'équipiers d'une grande qualité et d'un encadrement personnalisé à la recherche du moindre élément pouvant faire la différence en course. INEOS (Sky entre 2009 et 2019) était devenu un exemple en la matière lorsqu'ils remportèrent sept des huit Tour de France entre 2012 et 2019¹ avec quatre coureurs différents grâce à des moyens économiques supérieurs à la concurrence, un collectif dominant et un staff entier dédié à la recherche des gains marginaux. Ce ressenti général de

¹ Grand favori et vainqueur sortant, Christopher Froome avait été contraint à l'abandon suite à une chute dans un secteur pavé lors de la 5ème étape en 2014, provoquant la seule défaite d'INEOS sur le Tour de France en huit ans.

domination qui fausserait la compétition dans son ensemble s'est généralisé au sein du peloton depuis les années 2010, il est question de l'analyser et d'imaginer une possible solution pour y remédier.

Malgré l'essor notable du cyclisme sur route féminin, nous nous intéresserons uniquement au volet masculin. Le développement et la professionnalisation des deux disciplines répondent à des logiques qui sont encore très éloignées les unes des autres. Même au plus haut niveau, toutes les coureuses ne sont pas encore professionnelles, les modèles de la plupart des équipes et des courses étant encore très précaires. Selon The Cyclists' Alliance, syndicat des cyclistes professionnelles, en 2022 près de la moitié d'entre elles ne pouvaient pas compter sur leur activité de sportive comme unique source de revenus². Les écarts économiques et sportifs sont encore plus marqués et les phénomènes visibles chez les hommes tendent à se reproduire. Il est pour l'heure impossible de comparer deux schémas encore largement éloignés. L'équilibre économique et sportif du cyclisme sur route professionnel féminin mériterait une analyse spécifique.

Le calendrier international masculin est réglementé par l'Union Cycliste Internationale (UCI), fédération internationale du cyclisme qui dirige, contrôle et gère le sport au niveau global. Les 18 meilleures équipes disposent d'une licence WorldTeam et peuvent participer aux courses du WorldTour, championnat qui regroupe les 35 épreuves les plus prestigieuses, 20 courses d'un jour (1.UWT) et 15 courses à étapes (2.UWT). Instauré en 2005 sous la dénomination ProTour, le WorldTour a connu de nombreuses réformes dont la dernière majeure est intervenue en 2017. Les courses WorldTour sont réparties en six catégories. La première inclut uniquement le Tour de France tandis que la deuxième comprend les deux autres Grands Tours : le Tour d'Italie et le Tour d'Espagne. La troisième regroupe les Monuments, les cinq courses d'un jour historiques : Milan-San Remo, le Tour des Flandres, Paris-Roubaix, Liège-Bastogne-Liège et le Tour de Lombardie. Ces huit événements sont considérés comme le plus haut niveau du cyclisme mondial. Le circuit continental se situe à un échelon plus bas : UCI ProSeries, Europe Tour, America Tour, Asia Tour, Africa Tour et Oceania Tour. L'UCI attribue 18 licences WorldTeam aux meilleures équipes au classement mondial UCI lors des trois dernières années précédant leur renouvellement. La période en cours se terminera en 2025. Ce classement est établi en additionnant les points des 20 meilleurs coureurs de chaque équipe. Les coureurs engrangent des points UCI selon leurs classements lors des courses, des étapes des courses à étapes, de leurs positions aux classements généraux, lorsqu'ils portent le maillot de leader du classement général ou

² TCA Annual Rider Survey Results are revealed for 2022. (2022, septembre 13). The Cyclists' Alliance. <https://cyclistsalliance.org/the-cyclists-alliance-annual-rider-survey-results-are-revealed/>

gagnent certains classements annexes. Le barème des points applicables est défini par le règlement de l'UCI qui est régulièrement actualisé. Un cran plus bas, les 17 ProTeams dépendent des quelques invitations dont disposent les organisateurs pour participer aux courses WorldTour³. La licence WorldTeam est ainsi essentielle pour les équipes qui souhaitent performer au plus haut niveau car elle est la seule garantie de pouvoir participer aux meilleures courses et profiter de la visibilité qui en découle. La quête aux points UCI devient pour certaines équipes du bas de tableau un réel objectif duquel la viabilité de l'équipe dépend. Le WorldTour n'est pas une compétition fermée puisqu'un système de montées et de descentes tous les trois ans a été mis en place et que plusieurs équipes ProTour sont nécessairement invitées sur chaque course. Pourtant, malgré cet état de ligue ouverte, le *turnover* en son sein est très limité, peu d'équipes atteignent le plus haut niveau mondial par la montée sportive. Depuis 2017, seule une formation l'a effectuée car les règles de participation aux courses WorldTour et le mode de renouvellement des licences tous les trois ans favorisent moins les équipes qui ne sont pas WorldTeam. En revanche, un jeu des chaises musicales des licences suite à des abandons de la part de WorldTeams a permis à certaines équipes de récupérer le droit de rejoindre la plus haute division. Israel Cycling Academy a récupéré la licence de Katusha-Alpecin en 2019, Circus-Wanty Gobert celle de la CCC Team en 2020 tandis que Dimension Data a obtenu une invitation via la création d'une 18ème licence en 2016.

Cette valse des équipes au plus haut niveau du cyclisme sur route mondial est symptomatique de son instabilité chronique. Les équipes dépendent très majoritairement des revenus liés au sponsoring. On estime que 70% à 80% de leurs revenus proviennent des sponsors principaux, des partenaires qui associent leur marque à l'équipe via le *naming*. Les autres sponsors et fournisseurs comptent en moyenne pour 10% à 20% des revenus totaux (Van Reeth, 2022). En 2021, 85,2% du chiffre d'affaires net de l'équipe Groupama-FDJ provenait de ses deux partenaires principaux. Le montant total des revenus liés au sponsoring était d'au moins 92,5% tandis que les indemnités de participation aux courses pesaient pour 2,6%, le prize money 1,5% et les ventes de marchandises moins d'1% (annexe I)⁴. Cette situation met en exergue la dépendance vis-à-vis d'une seule source de revenus qui est rarement garantie sur le long terme. En 2022, 18 des 29 sponsors ou

³ Les organisateurs des courses WorldTour à étapes doivent inviter les 2 meilleures ProTeams en se basant sur le classement de l'année précédente et peuvent convier 5 autres ProTeams de leur choix (2 sur les Grands Tours). Lors des courses d'un jour, ce sont les 3 meilleures en addition de 4 désignées par l'organisateur.

⁴ *The Inner Ring | The Finances of Groupama-FDJ*. (2023, août 21). [The Inner Ring].

<https://innrng.com/2023/08/groupama-fdj-finances-2021/>

co-sponsors titre des 18 WorldTeams étaient engagés dans le cyclisme depuis plus de sept ans. Depuis 2022, en deux années, cinq de ces entités se sont retirées. Cette situation montre la volatilité de la principale source de financement des équipes qui peut dépendre d'un simple changement de stratégie marketing de la part d'une société ou d'une conjoncture économique défavorable. Certaines équipes, qui dominent d'ailleurs sportivement, sont favorisées car elles s'appuient sur des fonds plus conséquents par la forme et la nature de leurs partenaires. L'investissement du fond souverain des Emirats Arabes Unis dans le cyclisme permet à UAE Team Emirates de rester constamment avec une garantie de revenus les plaçant parmi les deux ou trois équipes les plus riches chaque année. L'entreprise de pétrochimie britannique INEOS soutient également une WorldTeam pour un montant qui dépasse les 40 millions d'euros annuellement, soit plus de quatre fois le budget de certaines équipes du peloton, simplement avec un seul contrat.

Face à cette situation, les équipes sont en recherche de diversification de leurs recettes. La plupart des revenus directement générés par le public est cependant captée par les organisateurs de courses, notamment via la commercialisation des droits de diffusion. Trois groupes dominent actuellement le paysage des organisateurs : Amaury Sport Organisation (ASO) qui détient notamment le Tour de France, Paris-Roubaix, le Tour d'Espagne, Paris-Nice, Liège-Bastogne-Liège, la Flèche Wallonne et le Critérium du Dauphiné ; Flanders Classics organisant le Het Nieuwsblad, Gand-Wevelgem, A travers les Flandres, le Tour des Flandres, la Flèche brabançonne et l'Amstel Gold Race à partir de 2025 ; et RCS, organisateur du Tour d'Italie, de Milan-San Remo, de Tirreno-Adriatico, du Tour de Lombardie, et des Strade Bianche. La plupart des organisateurs, dont ces trois géants, font partie de l'Association Internationale des Organisateurs de Courses Cyclistes (AIOCC) qui dispose de représentants au sein des commissions de l'UCI, au même titre que les équipes au travers de l'Association internationale des groupes cyclistes professionnels (AIGCP) et des coureurs par le syndicat Cyclistes professionnels associés (CPA). Les revenus générés par les plus grandes courses, et surtout le Tour de France, sont conséquents mais cachent le milieu et le bas de la pyramide qui sont en grande difficulté financière. Ne disposant pas de produits suffisamment attractifs pour générer des revenus liés aux droits de diffusion, ils sont dépendants du sponsoring car les courses cyclistes sont accessibles gratuitement, au bord des routes. Face à cette instabilité à tous les échelons de la discipline, certaines équipes ont essayé d'unir leurs forces pour tenter de diversifier leurs sources de revenus avec des activités alternatives. L'initiative Velon en 2014 n'a pas abouti mais a permis de mettre sur le devant de la scène les débats quant à l'équilibre économique du cyclisme sur route. En 2024, c'est à nouveau de la part des équipes qu'une mèche a été allumée : One Cycling, un projet de collectivisation d'une partie des droits commerciaux, à la fois des

équipes et des organisateurs, pour générer davantage de recettes. La presse a annoncé simultanément un soutien présumé du fond souverain saoudien à hauteur de 250 millions d'euros, une secousse qui ne s'est pour le moment pas transformée en tremblement de terre. Les tentatives d'agir sur l'augmentation des revenus pour permettre aux équipes d'avoir un modèle plus équilibré n'ont pas réellement abouti.

L'idée d'agir du côté des dépenses a commencé à émerger au moment de la domination financière et sportive de la Sky pour tenter de réagir face à l'inflation des budgets et des rémunérations qui favorisent un petit groupe d'équipes parmi les plus riches. En 2018 l'UCI avait mentionné le plafonnement des salaires dans son projet de réforme du WorldTour appliqué en 2020⁵ mais sans le matérialiser. En effet, la situation économique des équipes est instable alors que leurs budgets sont en constante évolution depuis les années 1990. Entre 1992 et 2004, le budget moyen des dix équipes les plus performantes a été multiplié par deux. Entre 2009 et 2019, ce montant est passé de 8,8 millions à 21 millions d'euros. Si nous nous concentrons sur le budget moyen de l'ensemble des équipes prenant part au Tour de France, c'est une augmentation de 115% sur la même période. Cette situation s'explique notamment par la hausse continue de la rémunération des coureurs découlant de la professionnalisation des cyclistes. Les premiers contrats sont apparus dans les années 1990 puis se sont généralisés. Les salaires n'ont depuis cessé d'augmenter, atteignant six millions d'euros annuel en 2024 pour Tadej Pogačar, sportif le mieux payé du peloton, selon les estimations de la Gazzetta dello Sport⁶.

Face à cette situation, l'UCI a annoncé en mars 2024 se pencher sur des mesures de régulation financière pour préserver l'équilibre compétitif mais également permettre plus de viabilité économique aux équipes. Ce communiqué a été publié à la suite d'une réunion de la Commission du Cyclisme Professionnel (CCP), commission qui régit les principales règles du cyclisme sur route. Elle est intervenue durant la construction de ce mémoire. Ce dernier comporte donc une part de recherches liées à l'actualité qui a rattrapé sa rédaction, signe que le sujet n'est pas anachronique. Ce travail repose sur deux piliers. Premièrement, une partie économique afin de mesurer l'impact du budget des équipes sur leurs résultats

⁵ Farrand, S. (2018, novembre 14). Salary cap still an option as part of 2020 WorldTour reforms. *Cyclingnews*.

<https://www.cyclingnews.com/news/salary-cap-still-an-option-as-part-of-2020-worldtour-reforms/>

⁶ Gialanella, L., & Scognamiglio, C. (2024, janvier 17). I guadagni dei ciclisti top. Pogacar, un'azienda da sei milioni. *La Gazzetta dello Sport*.

https://www.gazzetta.it/Ciclismo/17-01-2024/pogacar-il-ciclista-piu-pagato-del-mondo-ecco-la-classifica_preview.shtml

sportifs en mettant en perspective les bienfaits de l'équilibre compétitif pour les championnats, et par extension pour la discipline dans son ensemble. Dans un second temps, des entretiens avec des professionnels quotidiennement au contact des problématiques que nous traitons. Nous avons ainsi pu échanger avec Kiko Garcia, Directeur Général de l'AIOCC et Directeur Technique du Tour d'Espagne (annexe VII), Patrick Wilson, Chef des affaires juridiques, conformité et intégrité de l'UCI (annexe VIII) et Maxime Monfort, ancien cycliste professionnel et Directeur Sportif de l'équipe Lidl-Trek (annexe IX). Ces entretiens nous ont permis d'obtenir une vision variée des positions vis-à-vis du *salary cap* et des conséquences attendues, du point de vue d'un organisateur, d'un membre d'une équipe et d'un des acteurs clés de la régulation au sein de l'instance gouvernante du cyclisme international. D'autre part, il nous a paru pertinent d'effectuer une étude de marché en nous intéressant au *budget cap* en vigueur en Formule 1 et au *salary cap* en place en première division de rugby française, le Top 14. Le premier revêt un caractère particulièrement pertinent de notre prisme d'analyse car il est géré par une fédération internationale qui régule le championnat selon un modèle qui, sous quelques formes, peut s'apparenter au cyclisme. Federico Lodi et Marianne Saroli, du service juridique de la Fédération Internationale de l'Automobile (FIA) ont ainsi pu détailler leur expérience quant au fonctionnement de leur régulation (annexe VI). La Ligue Nationale de Rugby (LNR) organise le Top 14 à un échelon national mais, dans sa constitution, le *salary cap* s'apparente davantage à ce que nous proposerons et à ce que l'UCI souhaite mettre sur pied. Recueillir le point de vue du salary cap manager, Samuel Gauthier, permet de faire un état des lieux des implications de la construction d'un modèle cohérent avec les exigences d'un contrôle efficace (annexe X). En parallèle, nous nous sommes également entretenus sans retranscrire les échanges avec plusieurs journalistes, français et belges, et d'autres acteurs connaissant les régulations susmentionnées ou les rouages du cyclisme pour obtenir des informations complémentaires, notamment sur les sujets d'actualité tels que l'annonce de mars 2024 et le projet One Cycling.

Dans quelle mesure l'instauration des mesures de régulation financière imposées par l'Union Cycliste Internationale répondrait à une exigence de mutation du modèle économique instable des équipes cyclistes masculines qui influe sur l'intérêt des compétitions ?

Dans un premier temps nous nous pencherons sur l'influence du budget des équipes cyclistes sur leurs performances et les conséquences sur l'équilibre compétitif des compétitions. Nous nous attacherons ensuite à imaginer quelle forme le *salary cap* pourrait prendre, avant de nous intéresser aux nouvelles dynamiques qu'il pourrait créer.

I. L'influence du budget sur les performances sportives des équipes et les conséquences pour l'équilibre compétitif

L'équilibre compétitif est une notion qui a été très largement discutée et débattue en économie du sport. Dérivée des théories économiques de la concurrence, elle s'applique au sport selon plusieurs définitions que nous aurons l'occasion d'analyser. Les auteurs qui s'y sont intéressés se sont principalement focalisés sur des sports collectifs : le baseball, le hockey sur glace, le rugby ou encore le football. Les sports individuels ont moins été sujets à ces analyses et le cyclisme d'autant moins. L'analyse de la réussite dans ce sport, décrit comme un "sport individuel qui se joue en équipe", n'est pas binaire entre une victoire et une défaite. Contrairement à d'autres disciplines, la victoire de l'équipe au classement final de la saison n'est pas réellement l'objectif des équipes du WorldTour mais davantage une conséquence de l'accomplissement d'autres objectifs rapportant *in fine* des points UCI. En se basant sur des critères de réussite sportive inspirés de ce classement et en incluant une estimation des budgets des équipes, nous pouvons étudier la corrélation entre les deux variables.

A. L'amenuisement de l'équilibre compétitif, un risque pour l'attractivité des compétitions

La littérature scientifique concernant l'équilibre compétitif est exhaustive, Kringstad et Gerrard (2007) décomptent plus d'une dizaine de définitions différentes qui sont toutes débattues entre elles. Nous retiendrons celle de Scelles et Durand (2012), la recherche d'une relative égalité des forces sportives, génératrice d'une incertitude du résultat. Dans une compétition parfaitement équilibrée, toutes les équipes y participant auraient la même chance de remporter chaque match ou course ainsi que le classement final. Cairns (1987) identifie trois niveaux pour mesurer l'intensité de l'équilibre compétitif : l'échelle du match ou de la course, l'échelle de la saison et le long terme avec l'accumulation des saisons. La recherche de l'équilibre répond à différentes logiques. Tout d'abord, il relève d'une dimension morale d'égalité des chances entre tous les participants à une compétition. L'équilibre des forces fait partie de l'essence même de l'affrontement sportif, un déséquilibre total lors des confrontations rendrait la compétition inutile voire amoral. A l'inverse, l'atteinte d'un équilibre parfait au sein d'un championnat est impossible. Il s'agit donc de définir le degré d'équilibre souhaitable et optimal en fonction des objectifs inhérents à chaque discipline et compétition. La légitimité de la notion d'égalité des chances dans le sport a été réaffirmée depuis le dévoilement du projet de la Super League de football pour étayer les

arguments en faveur du modèle sportif européen fondé notamment sur la solidarité, la redistribution et l'ouverture avec des promotions et relégations. La force du sport se trouverait dans les belles histoires de vainqueurs et de parcours inattendus, d'un club amateur en finale de Coupe de France ou d'un coureur inconnu revêtant le maillot jaune. L'incertitude du résultat déterminée par l'aléa est un idéal à préserver.

Cette dimension morale se couple à des logiques économiques car la "glorieuse incertitude du sport" est essentielle pour la survie des compétitions et des ligues professionnelles. En effet, en leur sein, les équipes se retrouvent en situation de confrontation sportive mais aussi parallèlement en coopération économiquement car elles sont interdépendantes. Pour maximiser leurs revenus et assurer leur viabilité, elles doivent veiller à la pérennité de la ligue et contribuer à maximiser ses revenus totaux. Neale (1964) a introduit la notion de *peculiar economics* pour définir l'économie du sport, c'est-à-dire un marché sur lequel la situation de monopole n'est souhaitable pour personne, même pour l'acteur dominant. Ceci se retrouve à l'encontre des théories économiques classiques selon lesquelles la situation monopolistique est la position idéale recherchée par toute entreprise. Neale a ainsi théorisé le paradoxe de Louis Schmeling du nom des boxeurs américain et allemand Joe Louis et Max Schmeling qui se sont affrontés à deux reprises en 1936 et 1938 à New-York et ayant illustré la nécessité de faire coexister plusieurs rivaux pour permettre la survie d'une discipline par la mise en place de règles communes et d'accords. La préservation d'un certain degré d'incertitude est donc primordiale car elle permet de maintenir l'intérêt du public qui souhaite assister à un affrontement dont l'issue n'est pas complètement prévisible à l'avance. Rottenberg (1956) est le premier à faire le lien entre le degré d'équilibre compétitif et vente des billets en baseball aux Etats-Unis. Il a développé l'*uncertainty of outcome hypothesis* (UOH), une corrélation entre l'incertitude des résultats et les audiences. Théorie fondatrice en la matière, elle a été largement reprise par les économistes du sport qui ont souhaité l'appliquer à différents sports et compétitions. Le lien de causalité reste largement débattu. D'autres facteurs entrent en effet en compte dans la détermination de l'affluence et de l'attractivité, dont la probabilité de victoire de l'équipe supportée. Chaque sport et chaque ligue répond à ses propres logiques. Les déterminants liés à l'attachement partisan ne sont pas applicables au cyclisme car il ne sont pas aussi importants que dans d'autres sports tels que le football ou le baseball qui ont été beaucoup étudiés en la matière. Les spectateurs ne sont pas réellement supporters des équipes ou des coureurs, ce sont davantage des suiveurs et des passionnés. Des *fanbases* derrière des équipes ou des coureurs existent bien mais elles ne structurent pas une forme de supportérisme comparable. Les suiveurs regardent ou se rendent davantage sur des épreuves en raison de la notoriété de la course que pour encourager une équipe ou un coureur en particulier.

L'équilibre compétitif est sujet à des débats quant aux mesures du niveau d'incertitude qui attire le public. Théorisée par Kringstad et Gerrard (2004), la notion d'intensité compétitive dépasse la question de l'équilibre entre les participants et analyse comment l'importance des enjeux entraîne une hausse de l'intérêt pour la compétition. Recentrée à l'échelle du match, l'intensité compétitive intra-match centre la focale sur l'influence des rebondissements sur le terrain de jeu⁷. L'intensité compétitive est une donnée facilement modelable en cyclisme car le déroulé de la course dépend grandement du profil décidé par les organisateurs. Afin d'ajouter des rebondissements, ils peuvent augmenter le dénivelé positif total d'une course, placer une montée avant l'arrivée, intégrer des sections pavées, des descentes sinueuses ou encore des chemins en gravier. Les coureurs restent maîtres du scénario et d'autres éléments tels que la météo ou la fatigue du peloton restent des données importantes, mais le tracé est un facteur primordial de l'intensité compétitive. Les organisateurs sont conscients de l'intérêt de l'intensité compétitive pour l'attractivité de leurs courses. Au-delà de l'instauration de parcours innovants sur des nouvelles surfaces ou en explorant de nouveaux cols spectaculaires, ils ont créé des classements annexes favorables aux échappés et attaquants qui peuvent être remportés en gagnant des points au cours des étapes. L'instauration de nouvelles règles pour favoriser l'intensité compétitive durant les courses sont très courantes en cyclisme car c'est un sport qui s'y prête particulièrement. Pour l'intérêt et la pérennité d'une compétition, l'intensité et l'équilibre compétitif sont deux notions clés. L'équilibre compétitif couvre une dimension plus globale, une vision macroscopique de la compétition et des forces en présence qui y prennent part. Daly et Moore (1981), le présentent comme un bien commun qu'il appartient aux ligues de préserver car toutes les équipes souhaitent voir leur part augmenter mais toutes cherchent la situation de monopole, entraînant une situation de passager clandestin. L'entité organisatrice du WorldTour, l'UCI, se retrouve donc en position de réguler ses compétitions pour préserver une certaine égalité et l'incertitude du résultat afin de maintenir l'intérêt du public.

Lors de l'entretien avec Kiko Garcia nous avons pu évoquer la situation de l'équilibre compétitif dans les compétitions actuellement : « Sincèrement ça s'est aggravé dans le sens où les grandes équipes sont beaucoup plus grandes qu'elles ne l'étaient dans le passé et la différence entre les grandes et les autres est à chaque fois beaucoup plus grande. Ça devient compliqué pour le public de comprendre comment 80% des courses sont gagnées par quatre ou cinq équipes pendant l'année. Il faudrait peut-être penser aussi à quelque

⁷ Scelles, N., & Durand, C. (2010). Incertitude du résultat et demande du public : L'intensité compétitive intra-match comme variable clé: Le cas de la Ligue des champions de l'UEFA (1955/2008). *Movement & Sport Sciences*, n° 71(3), 65.

chose ». En tant que Directeur Général de l'AIOCC et Directeur Technique de l'un des Grands Tours, il est au plus près des courses et est conscient de la détérioration de l'équilibre compétitif. Les organisateurs sont en recherche de spectacle, ingrédient indispensable pour l'attractivité de leurs produits et la génération de revenus. Les chiffres des audiences et des recettes de sponsoring des grandes compagnies organisatrices ne sont pas publics mais il est très probable que les périodes de monopole aient eu des effets fortement négatifs. Patrick Wilson évoque la domination de l'équipe Sky sur le Tour de France dans les années 2010 : « ASO a surtout été marqué par la période Sky. On sent depuis là qu'ils ont vraiment été marqués. Est-ce que ça a eu un effet sur leurs droits TV ? Je ne sais pas. Sur leurs sponsors ? Je ne sais pas. Mais vraiment c'est ça leur perspective ». ASO était en effet négativement impactée par l'hégémonie d'une unique équipe qui a même provoqué la défiance d'une partie du public jusqu'à des comportements déplacés envers les sportifs sur le bord des routes. Le manque d'enjeu concernant l'issue provoqué par un ou plusieurs acteurs dominants sportivement peut s'expliquer par différents facteurs dont la puissance financière qui confère un avantage conséquent pour l'acteur le plus doté qui dispose d'une meilleure capacité pour se structurer. Les instances de régulation du cyclisme professionnel peuvent donc prendre des mesures pour favoriser l'équilibre compétitif qui, au-delà d'homogénéiser les performances des équipes, implique l'équilibre du système dans son ensemble, du grand public aux organisateurs. Cependant, il est préalablement essentiel d'identifier la source du déséquilibre et de déterminer si le poids économique est déterminant des performances.

B. Les indicateurs de mesure de l'impact du budget sur les résultats sportifs

La professionnalisation et la hausse de la commercialisation du cyclisme ont entraîné une augmentation des revenus générés et donc des budgets des équipes. Cela a eu pour conséquence d'augmenter progressivement la rémunération des cyclistes professionnels qui ont explosé depuis les années 2000. Toutes les structures n'ont cependant pas connu la même croissance budgétaire, créant des écarts entre les plus petites et les plus grandes. Ces déséquilibres budgétaires ne présentent pas en eux-mêmes une menace pour le championnat mais ils peuvent le devenir s'ils influencent de manière trop importante les résultats sportifs. Ils peuvent en arriver à fausser et dénaturer l'affrontement. Si au début d'une compétition nous pouvons prédire à l'avance que les équipes les plus riches ont une probabilité très élevée de dominer toute la saison et que les équipes les moins riches n'ont aucune chance de rivaliser et trusteront les places en bas de tableau, les épreuves perdent de leur intérêt. Les déséquilibres économiques deviennent donc préoccupants s'ils écrasent sensiblement l'aléa sportif. Les rapports financiers annuels de certaines ligues

professionnelles françaises comprennent des schémas mettant en évidence la corrélation entre les positions aux classements sportifs et aux classements des budgets ou des masses salariales. Nous ne pouvons pas accéder au détail des montants pour chaque club mais un diagramme de dispersion nous permet de saisir l'influence des moyens financiers sur les performances sportives. Dans l'hypothèse d'un championnat dans lequel l'impact du niveau de budget est nul, chaque équipe aurait la possibilité de terminer à n'importe quelle position finale, peu importe son pouvoir économique. Selon les rapports de la Direction nationale du contrôle de gestion (DNCG) de la Ligue de Football Professionnelle (LFP), sur la période allant de la saison 2013-2014 à 2022-2023, en moyenne huit des dix plus gros budgets du championnat de France de Ligue 1 de football ont terminé dans le top 10 sportif à la fin de la saison. Sur cette même période, 70% des équipes ont terminé à une position au classement sportif comprise entre +3 ou -3 par rapport à leur position au classement budgétaire. Selon la Direction Nationale d'Aide et de Contrôle de Gestion (DNACG) de la Ligue Nationale de Volley (LNV), depuis 2013 en première division de volley-ball, en moyenne cinq des équipes dans la première moitié du classement des budgets ont également fini la saison dans la moitié haute au classement sportif, le championnat comportant 14 participants, sauf lors des saisons 2016-2017 et 2017-2018 qui se sont jouées à 12. L'UCI compile annuellement des données anonymisées relatives aux finances des équipes de manière globale qu'elle présente lors du séminaire WorldTour. Ces informations restent confidentielles, il est impossible de savoir si la fédération internationale effectue le même travail que certains organismes de contrôle de gestion de ligues françaises. Ces chiffres seraient pourtant très utiles pour mesurer l'impact de la situation financière des équipes sur leurs performances avec une vue d'ensemble sur plusieurs années avec tous les acteurs du championnat. Afin d'estimer l'état de l'aléa sportif au regard de critères budgétaires des structures, nous allons construire une analyse spécifique au cyclisme sur route professionnel masculin sur les dix dernières années.

Le cyclisme est un sport individuel qui se pratique en équipe et dont les performances ne peuvent uniquement se mesurer au nombre de courses gagnées par les membres des équipes. Si nous prenons uniquement les 35 épreuves WorldTour, elles représentent en 2024 170 jours de course⁸. Calculer un classement entre les équipes qui ont remporté une course ou une étape sur ce total ne ferait pas sens car cela ne prendrait pas en compte les

⁸ *Publication des calendriers de l'UCI Women's WorldTour 2024 et de l'UCI WorldTour 2024.* (2023, juin 29). Union Cycliste Internationale.

<https://fr.uci.org/article/publication-des-calendriers-de-luci-womens-worldtour-2024-et-de-luci/2i6w0HEFVy8CVxCnXjJoPg>

positions au classement général, les classements annexes, l'importance des courses et les places sur le podium, top 10, top 20, etc. Une équipe qui remporte principalement des classements généraux sans engranger beaucoup de victoires d'étapes ou de courses d'un jour aurait ainsi très peu de points par rapport à une équipe qui, en se basant sur un sprinteur performant, récolte de nombreux bouquets sans briller à l'échelle de la saison. L'ensemble des équipes pense la saison dans sa globalité et dirige ses objectifs en fonction de la composition de ses effectifs. Le nombre de victoires en course ne fait pas forcément partie des objectifs principaux. D'autres structures seront régulièrement placées dans les meilleurs cinq ou dix coureurs lors de courses majeures, pouvant correspondre à des bons résultats en fonction de leurs ambitions sur la compétition en question. Pour proposer une clarification face à ce manque de visibilité globale sur la mesure de la performance des coureurs et des équipes sur une saison, l'UCI a mis en place dès 2009 un classement basé sur des points engrangés par les cyclistes lors de chacune des épreuves UCI. Désormais, il est mis à jour chaque mardi et débouche à la fin de l'année sur un classement individuel qui permet de constituer un classement par équipe. Les classements UCI ont été réformés à de nombreuses reprises, ceux en vigueur l'ont été pour la dernière fois en 2022. Le classement par équipe se fait désormais sur l'addition des points des vingt meilleurs coureurs de chaque équipe. Les performances suivantes rapportent des points au classement individuel, le nombre de points variant selon le niveau de la course et les positions :

- La position au classement général d'une course à étape ou d'une course d'un jour. Jusqu'à la soixantième position pour les courses 1.UWT et 2.UWT, et pouvant aller jusqu'à la quarantième place sur les calendriers continentaux.
- La position au classement des étapes de courses à étapes. Jusqu'à la quinzième place lors des Grands Tours, jusqu'à la dixième place pour les autres 2.UWT et jusqu'à la cinquième ou troisième place sur les calendriers continentaux.
- Une place sur le podium final des classements par points et du meilleur grimpeur lors des Grands Tours.
- Le port du maillot de leader sur une journée de courses à étapes.
- Les classements finaux lors des championnats nationaux, continentaux, mondiaux et lors des épreuves olympiques.

Le classement UCI par équipe s'est affiné durant ces dernières années pour aboutir à cette version qui est désormais plébiscitée au sein du peloton depuis sa dernière réforme. Il était en effet critiqué auparavant, notamment par son manque de considération de résultats plus modestes. Il a également cristallisé des tensions car il est à la base de l'attribution des licences WorldTeam pour une période de trois ans mais également parce qu'il détermine certains quotas pour les épreuves nationales telles que les Championnats du Monde ou les

Jeux Olympiques. Nous ne nous appuierons pourtant pas sur ce classement pour effectuer nos calculs. Nous prendrons plutôt pour base le classement effectué par le site procyclingstats.com, site de référence qui agit comme une grande base de données pour le cyclisme sur route et le cyclocross. Les journalistes et dirigeants d'équipes s'y fient pour suivre les résultats et éplucher l'historique des coureurs ainsi que des épreuves. Distribuant des points selon les mêmes critères que celui de l'UCI en appliquant un barème différent, le classement ProCyclingStats (PCS) présente deux avantages. Il permet d'obtenir des données harmonisées entre les années. Compte tenu des différentes réformes, celui de l'UCI ne dispose pas des mêmes barèmes sur les dix années que nous étudions, donc fluctue en fonction des saisons. Par ailleurs, il prend davantage en compte les classements sur les épreuves à étapes de plus petite envergure. Ce choix a été conforté par certains acteurs du milieu lors d'échanges hors-entretiens, le site procyclingstats.com étant réputé pour son sérieux et pour son classement cohérent. Pour mesurer le niveau de performance des équipes, nous nous reposerons donc sur le classement PCS par équipe annuel, de 2014 à 2023.

L'autre facteur de l'équation s'avère plus difficile à mesurer compte tenu de l'absence totale de transparence quant aux budgets des équipes cyclistes qui ne sont que très rarement rendus publics. Certaines sociétés qui disposent de la licence WorldTeam publient leurs résultats plusieurs années après celle exercée. C'est le cas d'INEOS, Groupama-FDJ ou encore Decathlon AG2R La Mondiale Team. Le site inrng.com les épluche régulièrement et les rend accessibles au grand public. Pour le reste, nous pouvons uniquement nous baser sur des estimations des médias (L'Équipe, Sportunes, Sport Stratégies, DH, Gazzetta dello Sport, etc.) et quelques déclarations de managers d'équipe. Ce manque d'accès à des données rend les chiffres analysés peu fiables car ils ne découlent d'aucune source officielle. Les données sur lesquelles nous nous reposerons sont donc des estimations découlant de chiffres annoncés par certains médias, réévalués en analysant les déclarations de managers, l'évolution des contrats passés par les structures et leurs activités sur le marché des transferts. Il est également important de rappeler que les budgets des équipes peuvent être composés de manière très hétérogène. Pour la rémunération des coureurs, principal poste de dépense, certaines équipes passent par des parties associées, à l'équipe ou au sportif. Ce sont des manières de rémunérer l'athlète par l'employeur, indirectement, en passant par une partie liée à l'un des deux. Dans un sens cela peut correspondre à une rémunération du sportif via un partenaire de l'équipe ou alors la rémunération d'un tiers (médecin, entraîneur, proche) pour son compte. Ces rémunérations par des parties associées ont la particularité d'être indépendantes de la commercialisation qu'un athlète peut faire de son image en dehors de son travail de coureur cycliste professionnel. Compte

tenu de la nature des données à notre disposition, il est impossible de savoir si les montants estimés prennent en compte ces modes de rémunération. Les chiffres que nous mobilisons sont très probablement éloignés de la réalité mais sont une agrégation de tous les éléments à disposition du grand public. Leur véracité en elle-même ne pose pas de problème dans notre démarche car nous recherchons avant tout des ordres de grandeur et des échelles de comparaison entre les équipes. Il ne s'agit pas de déterminer précisément le montant du budget des structures sur chaque exercice depuis dix ans mais d'estimer à quel niveau se situe globalement chaque équipe par rapport aux autres. Ainsi les chiffres dont nous disposons ne sont pas fiables en eux-mêmes mais les tendances qu'ils font apparaître sont cohérentes par rapport aux situations des équipes (annexe II).

Nous avons fait le choix de prendre en compte les équipes participant au Tour de France lors des dix dernières années. Cela permet de ne pas uniquement inclure les WorldTeams mais également les ProTeams les plus performantes et dont le niveau peut avoisiner ou dépasser celui de certaines WorldTeams. En effet, les deux meilleures ProTeams au classement UCI sont automatiquement invitées et deux autres invitations sont à la discrétion d'ASO. Nous avons également fait le choix d'intégrer lors de certains exercices des équipes qui n'étaient pas présentes sur le Tour de France, ce sont des structures qui étaient WorldTeam en 2023 mais dont le niveau de performance était élevé malgré leur absence sur certaines éditions de la Grande Boucle. Il s'agit d'Alpecin - Deceuninck en 2018, 2019 et 2020 ainsi que d'Intermarché - Circus - Wanty en 2014, 2015, 2016 et 2020. Concernant la temporalité, nous nous concentrerons sur les dix dernières saisons courues dans leur entièreté, soit de 2014 à 2023.

C. Mesure de la corrélation entre poids économique et résultats sportifs des équipes entre 2014 et 2023

Nous avons dans un premier temps fait le choix d'effectuer une analyse avec un indice de corrélation entre les budgets des équipes et le nombre de points PCS engrangés sur les dix dernières années (annexe III). Ce chiffre ne met pas en évidence un lien de causalité mais simplement une relation entre les deux variables. Pour déterminer la causalité nous devrions prendre en compte de nombreux autres paramètres et déterminer quels facteurs ont réellement une influence. Le coefficient de corrélation se situe entre -1 et 1. Un indice compris entre -1 et 0 signifie une corrélation négative entre les deux variables, plus il se rapproche de 1, plus la corrélation est forte, 1 représentant une corrélation parfaite. A partir de 0,5, nous pouvons considérer que la corrélation est élevée, elle est très élevée lorsqu'elle dépasse 0,7. Depuis 2014 elle n'est jamais descendu sous 0,5, elle a été au plus bas en

2019 avec un indice de 0,527. La saison précédente et la saison suivante ont également un coefficient inférieur à 0,6, 0,558 en 2018 et 0,549 en 2020. Ces trois saisons peuvent en partie s'expliquer par la présence d'équipes en fin de vie qui disposaient toujours de budgets conséquents mais dont les résultats sportifs étaient en chute libre. C'est le cas de l'équipe Katusha-Alpecin lors de saison 2018 qui disposait d'un budget de 22 millions d'euros, soit le deuxième plus important, pour seulement 3387 points, pointant à la dixhuitième place. La saison suivante, leur dernière, ils ont engrangé 3059 points tout en conservant un budget élevé de 19 millions d'euros. Ce phénomène s'applique également à l'équipe CCC entre 2018 et sa disparition en 2020 ainsi qu'à Qhubeka NextHash sur la même période. Cela caractérise une période de trois années durant laquelle l'indice de corrélation était plus bas que durant la période précédente et la suivante. Nous nuancerons le poids des équipes en voie d'extinction en notant les bonnes performances sportives de certaines équipes moins riches. C'est le cas de la Movistar Team en 2018 et 2019 qui a compté sur un excellent et régulier collectif lors des courses 2.UWT tout au long des saisons. L'équipe Deceuninck - Quick Step a elle écrasé la concurrence sur les courses d'un jour et les victoires étapes, portés par Julian Alaphilippe au pic de sa carrière et un train de sprint dominateur.

Tableau 1 : indice de corrélation entre budgets des équipes et points PCS entre 2014 et 2023

Année	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Indice	0,631	0,726	0,760	0,674	0,558	0,527	0,549	0,761	0,742	0,886

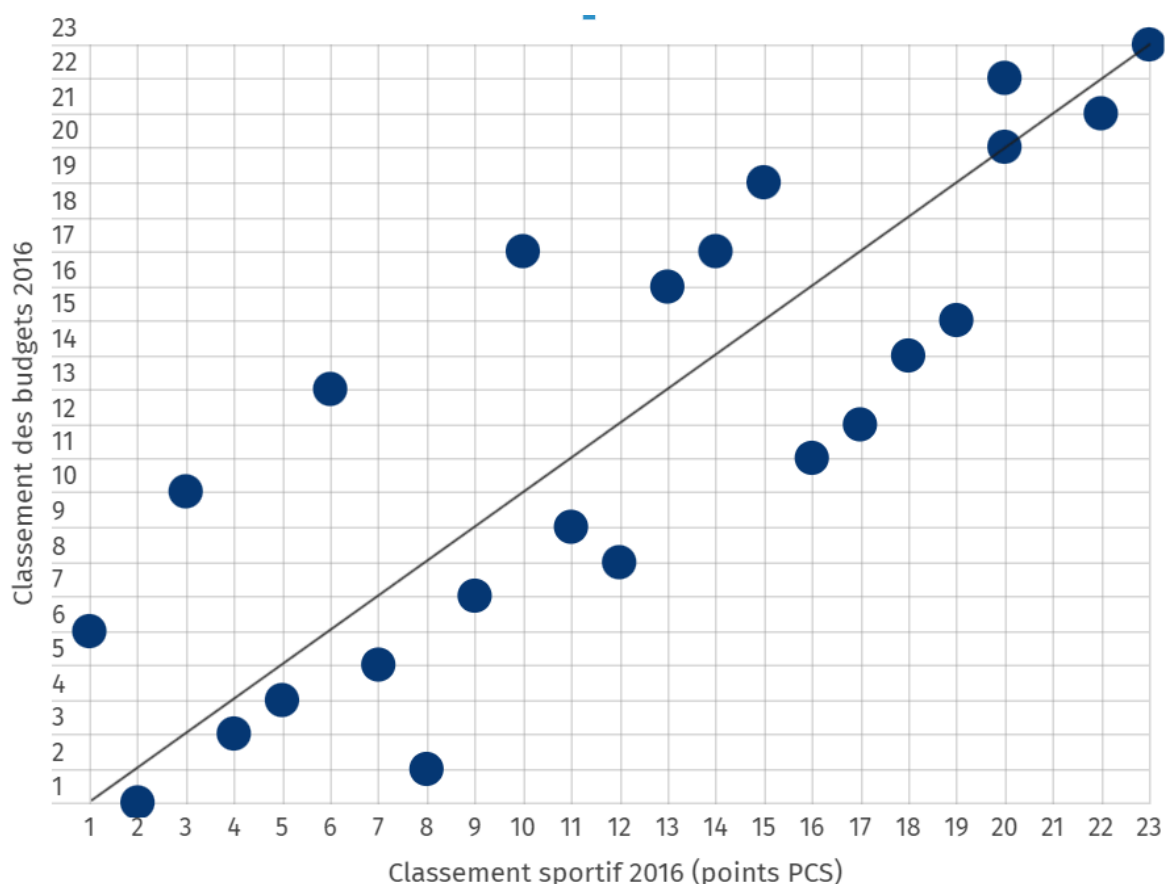
Entre 2014 et 2017 le coefficient restait relativement stable, entre 0,631 et 0,674 sans grandes différences d'une année sur l'autre. Les trois dernières saisons ont quant à elles été marquées par une augmentation de la corrélation entre budgets et points engrangés, atteignant 0,886 en 2023. Si nous analysons cette période en dressant un nuage de points (annexe IV), nous pouvons constater qu'un groupe d'une poignée d'équipes s'échappe très nettement devant le reste du peloton. Cette tendance ne se dessinait pas auparavant, si ce n'est pour la structure Sky qui faisait presque du Tour de France son objectif exclusif. Ils comptaient sur un budget bien au-dessus de leurs concurrents mais ne dominaient pas tout au long de la saison, ce qui explique qu'ils obtiennent un score PCS relativement faible au

regard de la puissance économique. Si nous nous penchons sur ce nuage de points, nous remarquons que la dispersion des points dans le graphique est relativement bien ordonnée autour d'une ligne fictive le séparant en diagonale. Si la corrélation était parfaite, l'ensemble des points se positionnerait sur cette ligne. Dans notre cas, ils s'en rapprochent et nous notons qu'entre trois et cinq équipes ressortent nettement dans l'espace en haut à droite sur les trois dernières années, représentant les équipes qui ont à la fois les budgets les plus importants et le plus de points. En 2023, ces trois équipes qui se démarquent cumulaient ensemble 29,55% des budgets des 22 équipes présentes sur le Tour de France et 23,42% des points PCS gagnés par ces équipes sur l'ensemble de la saison. Ces trois structures sont UAE Team Emirates, Jumbo-Visma et INEOS Grenadiers. Ces diagrammes créés pour chaque année nous permettent donc de mettre en évidence deux phénomènes. Premièrement, l'existence d'une importante corrélation entre niveau des budgets et résultats sportifs. Secondement, l'importante croissance de cette corrélation sur les trois dernières années avec une forte influence des trois équipes sur les deux variables.

Sur le même modèle que les rapports financiers des ligues françaises, nous nous intéressons à la répartition des positions sur deux classements différents au cours des dix saisons étudiées : le classement des budgets et le classement sportif (PCS) entre les équipes de l'échantillon. Ne prenant pas en compte les montants absolus des budgets et des nombres des points en eux-mêmes, ils permettent de visualiser la hiérarchie sans ordres de grandeur. Pour cela nous nous basons sur un nouveau diagramme de dispersion avec nuage de points (annexe V). Si toutes les équipes atteignent en fin de saison la même position au classement PCS que celle qui est la leur au classement des budgets, tous les points devraient suivre une diagonale partant d'en bas à gauche pour les premiers à en haut à droite pour les derniers. Il est important de rappeler que, compte tenu de notre méthode de calcul, le nombre d'équipes analysées varie. Il est de 22 en 2017, 2022 et 2023, 23 pour les saisons 2014, 2015, 2016, 2018, 2019 et 2021 et de 24 pour la saison 2020. Lors de la dernière saison, huit des équipes dans le top 10 du classement des budgets ont également terminé parmi les dix premières au classement sportif. Au cours des dix dernières saisons ce chiffre a oscillé entre 6 et 8, pour une moyenne de 7,2 sur l'ensemble de la période. Les équipes les plus riches du peloton conservent une omniprésence dans les plus hautes places du classement. Si nous nous intéressons à la mobilité des équipes dans le classement sportif par rapport au classement des budgets, nous relevons qu'elle est relativement faible. En moyenne, entre 2014 et 2023, 12,8 équipes terminaient au classement PCS à une position comprise entre -3 et +3 par rapport à leur position au classement des budgets. C'est-à-dire que plus de la moitié des équipes du peloton finissait

dans une fourchette de sept places par rapport à leur niveau de budget. Lors de la saison 2015, ce chiffre montait à 15 tandis qu'il était de 14 en 2021 et 2023.

Graphique 1 : corrélation entre classement des budgets et classement PCS lors de la saison 2016



Il est également intéressant de noter une dynamique globale de maintien des équipes les plus riches dans le haut de tableau et des moins riches dans le bas de tableau. La partie la plus aléatoire se situe davantage dans l'entre-deux. Le nombre d'équipe n'est pas fixe et varie selon les années mais ces graphiques nous permettent de distinguer trois catégories au sein même du plus haut niveau du cyclisme professionnel :

1. Un groupe de tête d'environ trois à cinq équipes qui correspond aux plus fortunées qui se répartissent les premières places du classement sportif.
2. Un peloton d'une quinzaine d'équipes qui constituent un "ventre mou" du championnat et dont les positions entre classement financier et sportif varient davantage en son sein. C'est autour de celles-ci qu'il y a plus d'incertitude quant aux résultats sportifs vis-à-vis des budgets. Les écarts de budgets entre ces équipes sont également plus homogènes. Compte tenu de notre méthodologie pour les estimer il

est probable que les positions sur ce volet ne reflètent pas parfaitement la réalité, renforçant l'homogénéité.

3. Un *grupetto* composé de quelques équipes qui sont à la fois les moins riches et les moins performantes, qui luttent entre elles pour les places autour de la vingtième position du classement PCS.

Cette analyse peut être tempérée en tenant compte de certaines limites, notamment concernant les indicateurs que nous avons retenus. Les budgets ne sont que des estimations qui peuvent être en réalité très éloignées du montant effectif dont disposent les équipes annuellement. Si nous nous sommes attachés à regrouper le maximum d'informations à disposition du grand public et tous les éléments possibles, il demeure une part de doute sur leur véracité. Comme nous l'avons mentionné précédemment, ce sont avant tout les ordres de grandeur qui sont parlants et nous permettent notamment de dégager les trois groupes décrits ci-dessus. Dans la mesure où nous nous intéresserons par la suite à l'implémentation d'un *salary cap* il aurait été intéressant d'effectuer les mêmes analyses en se basant sur le montant des masses salariales sportives de chaque équipe pour resserrer la focale sur les salaires versés aux coureurs. Cependant, cela aurait ajouté davantage d'imprécisions sur les montants. Nous estimons qu'aujourd'hui en moyenne la masse salariale des cyclistes représente entre 60% et 70% du budget total mais ce chiffre varie selon les équipes et les années. Appliqué à des budgets déjà approximatifs, nous aurions obtenu des résultats bien trop peu précis pour être analysés rigoureusement. L'utilisation d'un classement comme mesure des performances sportives peut lui aussi être remis en cause. Les équipes ne courent pas forcément pour la collecte de points et cherchent avant tout des victoires prestigieuses. Si le classement UCI, très proche du PCS, est plus plébiscité depuis sa réforme en 2022, certaines équipes ne s'y intéressent pas forcément. Celles qui s'y concentrent davantage sont celles du bas de tableau car une place en-dehors des 18 premiers sur la période de trois ans signifie une rétrogradation en ProTeam. Cependant certains sponsors peuvent y prêter attention, considérant que c'est une bonne manière d'évaluer la visibilité que leur donne leur partenaire. Maxime Monfort, Directeur Sportif de Lidl-Trek exprime que « les sponsors demandent quand même des comptes par rapport au *ranking* ».

Les résultats obtenus démontrent une corrélation très forte entre budgets et performances sportives. Cependant ils se heurtent à la limite de la corrélation qui ne signifie pas nécessairement lien de causalité. Une analyse économétrique plus approfondie nous permettrait de le démontrer, ce qu'il est impossible de faire en l'état. D'autres paramètres très variés peuvent être pris en compte pour essayer d'expliquer les raisons de la réussite

d'une équipe, au-delà de critères financiers. Malgré ces limites énoncées, les chiffres démontrent un certain déterminisme sportif qui découle de la position économique dans le championnat qui peut dénaturer la compétition. Il appartient aux instances de régulation de déterminer si, en prenant en considération ces résultats, il est nécessaire de mettre en place des mesures pour agir sur cette corrélation qui rend le championnat trop prévisible.

II. L'implémentation d'un salary cap dans le cyclisme sur route professionnel masculin

L'impact des budgets des équipes sur les performances sportives des équipes s'est accentué lors des trois dernières saisons mais n'est qu'une intensification d'un phénomène de domination des structures les plus riches qui était déjà réel auparavant. Il appartient aux instances de déterminer si, en prenant en considération ces résultats, il est nécessaire de mettre en place des mesures pour agir sur cette corrélation qui rend le championnat prévisible. Des mesures de régulation plafonnant le budget, les coûts ou les rémunérations des équipes peuvent être des solutions pour permettre au championnat d'être plus équilibré et de laisser une plus grande place à l'aléa sportif. Plusieurs instances ont opté pour cette solution avec des résultats encourageants. En mars 2024 l'UCI a annoncé se pencher sur la modélisation d'une telle réforme, symbole de la préoccupation de la fédération internationale quant à l'attractivité du WorldTour. Face à la complexité d'un tel système, il est intéressant de se projeter sur les motivations et les objectifs attendus pour imaginer quelle forme il pourrait prendre.

A. La mise en place d'une régulation financière comme moteur de l'aléa sportif

Durant les dernières années, de nombreuses propositions d'instauration et de rumeurs de *salary cap* ont vu le jour au sein de différentes disciplines. Ces mesures peuvent avoir deux motivations principales : faire une plus grande place à l'aléa sportif dans les compétitions et rétablir l'équilibre compétitif d'une part et garantir une meilleure stabilité économique de l'ensemble des équipes qui la composent d'autre part.

La Ligue Nationale Professionnelle Série B a par exemple adopté une telle règle en 2013 pour la deuxième division italienne de football, pour éviter une inflation incontrôlée de salaires déconnectée des besoins des équipes. En effet, des investisseurs injectaient des sommes importantes pour viser une montée à court terme en première division. En cas d'échec dans le projet de promotion, les clubs se retrouvaient avec un déficit impossible à combler les saisons suivantes, mettant en péril leur pérennité à long terme. Ce cas de figure étant devenu systémique au sein du championnat, la ligue avait dû agir en limitant les clubs dans leurs dépenses en masse salariale. Les deux motivations que nous avons citées ne sont pas exclusives, l'objectif recherché peut être double. Dans les exemples sur lesquels nous allons nous pencher, c'est davantage la volonté de préserver l'équilibre compétitif qui a motivé les régulateurs à instaurer des plafonds. Cependant, ils déclarent eux aussi qu'ils attendent des retombées positives en termes de soutenabilité financière des structures dans le temps. L'adoption d'une telle règle requiert une compréhension de toutes les parties

prenantes qu'il est nécessaire de respecter des règles communes pour le bien de la ligue dans son ensemble. La bataille sur le terrain ou en course se transforme en collaboration au sein des instances pour décider de formules appropriées qui impactent directement les finances des formations. Les ligues nord-américaines ont été pionnières dans l'instauration de *salary cap*, entrant dans un portefeuille plus large de règles découlant du statut des ligues fermées qui régissent les principaux sports collectifs outre-atlantique. La National Basketball Association (NBA) a instauré son *salary cap* dans les années 1980, la National Football League (NFL) dans les années 1990 et la National Hockey League (NHL) dans les années 2000. Les franchises disposant de licences pour participer aux compétitions ne sont pas soumises aux aléas des promotions et relégations sportives, cette stabilité leur permet de se concentrer sur la maximisation des revenus générés par la ligue qui sont répartis entre toutes les équipes. Ce modèle est l'idéal-type de la coopération économique au sein d'un championnat mais n'est pas une condition essentielle pour que des plafonds existent et fonctionnent. Appelés *caps* en anglais, ils peuvent être de différente nature, il n'existe pas un seul ou quelques formats mais une multitude, chacun étant unique en comprenant des modalités différentes à la fois dans l'objectif, le cadrage ou la manière de contrôler.

En Europe, un sport fait office d'exemple en la matière, le rugby. Deux des trois ligues majeures sur le continent disposent de *salary cap* depuis plusieurs années. La Premiership Rugby, le championnat anglais, compte sur un plafonnement des salaires depuis 1999. Le Top 14, la première division française organisée par la LNR, comprend également un modèle qui est entré en vigueur lors de la saison 2010-2011. Celui-ci entre dans un programme plus complet d'attractivité du championnat et d'équité entre les équipes qui comporte une grande part de redistribution. En place depuis plus de dix ans, il a connu de nombreuses évolutions et a fait ses preuves en matière d'incertitude des résultats du championnat. La LNR se repose notamment sur un cabinet d'économétrie pour mesurer l'évolution de l'équilibre compétitif au sein du Top 14. Selon Samuel Gauthier, *salary cap manager*, « c'est assez clair sur toutes les analyses [...] l'incertitude augmente parce que l'on a réduit les écarts des masses salariales de chaque club ». Cela se constate également à l'échelon inférieur, en Pro D2, où les équipes qui prétendent à la montée sont plus dotées financièrement, ce qui leur permet davantage de rivaliser et de ne pas effectuer sans cesse l'ascenseur entre la première et la seconde division. Le cabinet d'économétrie parvient à isoler les différents paramètres pour faire ressortir l'effet réel du *salary cap*. Selon ses calculs, en 2010-2011, un écart de masse salariale de trois millions d'euros donnait une chance de victoire de 97% pour l'équipe la plus riche. Désormais, une équipe qui atteint au moins huit millions d'euros de masse salariale obtient une probabilité de victoire d'au moins 30% ou 40% face à n'importe quelle autre. Samuel Gauthier souligne que le plafond salarial

de la LNR a tiré vers le haut les budgets des équipes les plus faibles, donc les performances et donc l'équilibre compétitif. Cela est souligné dans le rapport 2023 de l'instance de contrôle de gestion de la ligue⁹. Il relève tout de même un autre phénomène, la poursuite de la domination d'une équipe quant au titre de champion. Le Stade Toulousain a remporté six fois le trophée lors des 13 saisons depuis l'instauration du plafond salarial, dont quatre des cinq derniers. Samuel Gauthier met en évidence une raison pour expliquer ce phénomène. Le championnat se joue selon une formule de *playoff* durant lequel les six meilleures équipes s'affrontent lors de barrages puis de demi-finales et d'une finale, toutes les rencontres étant un match à élimination directe. L'équipe la plus régulière au cours de la saison ne s'impose pas nécessairement. Des règles d'exclusion du *salary cap* s'appliquent notamment pour les joueurs internationaux qui composent en grande partie l'effectif toulousain. Ils permettent au club de dépasser le plafond de plusieurs millions d'euros tout en restant dans les montants autorisés. Ces dispositifs ont été mis en place pour que les clubs puissent libérer les joueurs appelés en sélection nationale tout en restant compétitifs. Ces internationaux jouent moins durant la saison mais sont alignés lors des rencontres de fin de saison qui sont les plus cruciales pour le titre. Les exclusions sont une des failles des mesures de régulation financière, elles doivent poursuivre un objectif précis et être proportionnées pour qu'elles ne constituent pas une rupture d'égalité. Le format de la compétition peut également être remis en cause car il laisse la possibilité, pour des équipes moins performantes lors de la saison régulière, de se rattraper lors des deux ou trois matchs décisifs pour le titre de champion. La régulation économique ne s'éloigne donc jamais de la régulation sportive, dont la structure des compétitions est l'une des composantes majeures.

En Formule 1, la régulation financière est quant à elle très liée à la régulation technique et mécanique. Après sept années de pourparlers, la FIA a instauré en Formule 1 et en Formule E un système de plafonnement des dépenses des écuries. Le fonctionnement du système en Formule 1 est complexifié en raison de l'existence d'un groupe détenteur des droits, le Formula One group, qui est exogène à la FIA, fédération internationale qui dispose des prérogatives de régulation dans la discipline. Le *cost cap* est cependant très éloigné du modèle en Top 14. En effet, le règlement financier de la FIA prévoit de nombreuses exclusions réduisant le nombre de postes de dépenses encadrés par le plafond global. Les deux principales dépenses exclues sont les salaires et le marketing. La FIA ne souhaite pas contraindre les écuries dans leur croissance mais simplement limiter les dépenses liées au matériel, les automobiles dans leur développement et leur fonctionnement. Federico Lodi

⁹ *Rapport CCCP 2023*. (2023). Ligue Nationale de Rugby.

https://assets.lnr.fr/9/2/5/1/4/rapport_cccp_2023_97305709b7a7a55bed822716de2a8b4c.pdf

synthétise : « Ce que nous voulons avoir dans le plafond est tout ce qui est lié au développement des voitures plus tous les coûts des voitures inclus en respect des opérations des équipes de Formule 1 en tant qu'organisation ». La fédération internationale a fixé un montant d'environ 135 millions de dollars américains que les écuries ne peuvent dépasser. L'ayant mis en place depuis 2017, la FIA en tire un bilan positif sur l'équilibre compétitif au sein du championnat. Federico Lodi relève l'exception d'un pilote qui écrase la concurrence depuis trois années, le néerlandais Max Verstappen, mais attribue ces résultats à des capacités exceptionnelles. Selon lui, l'instauration de la mesure contribue également au succès des épreuves et une importante attractivité, à la fois auprès d'actionnaires et de spectateurs. Contrairement à la LNR, la FIA ne dispose pas d'outils de mesure permettant de mettre clairement en avant l'impact de ses régulations. Cette attractivité pourrait s'expliquer également par un développement sur d'autres marchés, notamment aux Etats-Unis ou à une stratégie payante, découlant en partie de la série Netflix à succès, *Drive to survive*.

Selon Federico Lodi, le système a pu rencontrer des oppositions car les écuries ont directement été affectées, cependant aujourd'hui, « tout le monde tient absolument à conserver le règlement financier ». C'est le même retour que nous pouvons constater dans le Top 14 qui, sur ces dernières années, a conforté sa position de meilleur championnat domestique à l'échelle européenne. Le président de la LNR, René Bouscatel, a d'ailleurs recadré certains présidents de clubs ayant critiqué le *salary cap* à la fin de la saison 2024 en rappelant que sans, le championnat « deviendrait moins attractif et aurait moins de succès »¹⁰. Dans la perspective de rendre les courses du WorldTour plus intéressantes et attractives, l'adoption de mesures de régulation financière serait nécessaire et est réclamée par certains acteurs. Au nom des organisateurs de courses, Kiko Garcia explique qu'il « pousse tout ce qui est pour équilibrer un petit peu les forces pour que le public puisse profiter au plus des courses et de ne pas voir des courses complètement bloquées ». Il nuance tout de même en évoquant l'historique d'un sport qui a souvent connu des périodes de forte domination d'un ou plusieurs coureurs, de Fausto Coppi à Miguel Indurain en passant par Gino Bartali, Jacques Anquetil ou Bernard Hinault. Le questionnement pourrait se situer autour de la nécessité de réguler aujourd'hui alors que cette réalité court depuis des décennies. Compte tenu de l'état de l'équilibre compétitif, une mesure permettant de

¹⁰ Kappès-Grangé, D., & David, A. (2024, juin 11). Top 14. René Bouscatel : « Si les élections devaient avoir lieu demain, je vous dirais que je me présente ». *Ouest France*.

<https://www.sudouest.fr/sport/rugby/top14/top-14-rene-bouscatel-si-les-elections-devaient-avoir-lieu-demain-je-vous-dirais-que-je-me-presente-20093203.php?csnt=19081c7f2a5>

limiter la surdomination de trois ou quatre équipes s'avère être nécessaire car elles dérèglent complètement le marché des coureurs cyclistes. Maxime Monfort parle d'un marché cassé. Il explique comment certaines équipes se retrouvent en mesure de proposer des contrats bien plus conséquents que leurs concurrents pour attirer les coureurs. Il pointe du doigt le dérèglement du marché provoqué par la puissance financière de l'équipe UAE Team Emirates qui, au-delà de signer un nombre conséquent de coureurs qui pourraient être des leaders dans n'importe quelle équipe en les rémunérant davantage, propose des sommes sur lesquelles aucune autre équipe ne peut rivaliser pour s'attacher les services d'équipiers. La portée de la régulation serait donc de limiter la possibilité pour certaines équipes de complètement contrôler le marché des coureurs.

B. La décision de la CCP de mars 2024, kilomètre zéro d'une régulation économique par l'UCI

Le 15 mars 2024, l'UCI a publié un communiqué suite à la réunion de la CCP dont la composition venait d'être récemment modifiée, avec l'inclusion de parties prenantes du cyclisme féminin¹¹. Parmi les annonces, se trouve l'approbation d'un système de plafonnement du budget des équipes masculines et féminines. L'information n'a pas suscité un grand nombre de commentaires et est restée relativement confidentielle malgré l'importance des conséquences qu'elle pourrait provoquer. L'entretien avec Patrick Wilson, chef des affaires juridiques de l'UCI, a permis d'appréhender le système que l'instance souhaitait mettre en place, son mode de fonctionnement et les délais dans lesquels il devrait voir le jour.

Comme nous l'avons évoqué précédemment, des plafonds financiers peuvent répondre à deux principaux besoins : permettre la stabilité financière des équipes encadrées et permettre de préserver un certain degré d'équilibre compétitif dans la compétition dans laquelle sont engagées ces équipes. Le cyclisme sur route professionnel rencontre actuellement un réel problème de viabilité des équipes sur le long terme mais c'est le second volet qui a motivé la CCP à approuver l'expérimentation d'un *budget cap*. Dans les faits, si le communiqué de presse mentionnait ce terme, ce serait finalement un modèle de *salary cap* qui a été travaillé par l'UCI en consultation des parties prenantes durant des

¹¹ *Le premier Conseil du Cyclisme Professionnel incluant les parties prenantes du cyclisme sur route professionnel féminin s'est tenu à Montreux.* (2024, mars 15). Union Cycliste Internationale.

<https://fr.uci.org/pressrelease/le-premier-conseil-du-cyclisme-professionnel-incluant-les-parties-prenantes/5DZrUulo9FPrqWipkt9IM9>

groupes de travail, appuyés par une société de conseil. Son objectif est de le formaliser concrètement durant l'été 2024 afin de faire approuver ses principes par la CCP en septembre. Ainsi, l'ensemble des règlements pourra être modifié d'ici janvier 2025 pour son entrée en vigueur afin de couvrir la nouvelle période de licences WorldTeams allant de début 2026 à fin 2028. Patrick Wilson reconnaît qu'il y a « une volonté d'agir vite », conséquence du renouvellement des licences WorldTeams. Malgré ce calendrier particulièrement serré, il se montre confiant quant au respect du temps imparti. Selon lui, aucun signal négatif ne laisse penser qu'un blocage pourrait prochainement intervenir. Il reconnaît toutefois que les représentants des équipes et des coureurs, premiers concernés par le *salary cap*, se manifesteront réellement lorsque le projet se précisera. « Ce sera seulement à partir du moment où l'on présente un modèle concret que ça va se réveiller et que ça va réfléchir et que l'on pourrait voir s'il y a une opposition ». L'UCI agit pour l'instant de concert avec l'ensemble des acteurs concernés à son élaboration. Il sera dans un premier temps assez souple pour permettre à tous de s'adapter aux nouvelles règles économiques mais également pour faciliter son acceptation. Pour la période 2026-2028, cette souplesse pourrait prendre la forme de plafonds relativement hauts et peu contraignants ou un régime de sanctions allégé. A partir des licences courant de 2028 à 2031, les plafonds seraient alors abaissés ou les sanctions renforcées. Pour effectuer ces mises à jour du *salary cap*, l'UCI ne compte pas créer une nouvelle commission mais continuer de se reposer sur la CCP.

Le contrôle du *salary cap* en lui-même devrait également se baser sur les structures existantes. Un audit annuel est déjà réalisé par une société d'audit mandatée par l'UCI qui rapporte à la commission des licences afin d'autoriser chaque équipe à prendre part aux compétitions. Ce travail est annuel et indépendant de la délivrance des licences WorldTeams pour une période de trois ans. L'UCI ne compte donc pas effectuer un nouvel audit séparé mais simplement ajouter une tâche supplémentaire permettant de s'assurer que toutes les structures respectent le cadre du plafonnement de la masse salariale des coureurs. Dans le modèle actuellement en vigueur, les auditeurs ont pour objectif de contrôler la viabilité des équipes pour s'assurer qu'elles pourront bien participer aux courses réparties sur l'ensemble de la saison. Il s'agit notamment des contrats de sponsoring, des contrats avec les coureurs et des assurances. Ils ont donc la main sur les documents nécessaires pour le contrôle du *salary cap*, c'est-à-dire ceux qui sont relatifs à la rémunération des coureurs. Le mode de fonctionnement pour contrôler la conformité des équipes vis-à-vis du *salary cap* s'insère donc dans les dispositifs préexistants. Patrick Wilson le décrit : « Ce que l'on a en tête avant consultation, c'est quelque chose d'aussi simple que possible et qui soit aussi facile à vérifier annuellement ». L'UCI est à la recherche

de simplicité et de rapidité, à la fois quant à la mise en place du *salary cap* et à sa gestion une fois en vigueur. La simplicité est également le terme qui caractérise les dépenses concernées par le plafond. Seuls les salaires des coureurs entreront en compte, aucune autre ne sera intégrée, ni les frais de fonctionnement, ni le matériel, ni les autres ressources humaines. Cela s'explique par trois raisons. Premièrement, la facilité de l'application. Si aucune exclusion ou dérogation n'existe et qu'un seul poste de dépenses est concerné, le cadrage du contrôle est relativement facile à définir. La deuxième raison découle du modèle économique des équipes cyclistes professionnelles dont le budget repose en majorité sur la rémunération des coureurs. Patrick Wilson l'explique : « le modèle si vous regardez le bilan d'une équipe cycliste, il est assez simple [...] dans le patrimoine, il n'y a vraiment pas grand-chose. Le service course, c'est très basique, ce n'est pas des frais gigantesques ». Contrairement à d'autres sports, les équipes cyclistes ne disposent que de peu de locaux. Cibler uniquement la masse salariale des coureurs revient à fixer un plafond sur la grande majorité des dépenses. Troisièmement, l'idée de l'UCI est de ne pas empêcher le développement des équipes et de la pratique dans son ensemble en n'incluant pas d'autres postes de dépenses. Selon Patrick Wilson, cela « leur laisse une marge pour des opérations en recherche et développement, formation, peut-être marketing, qui ne peuvent être que positives ». Le resserrement d'un *budget cap* uniquement autour de la masse salariale sportive signifie que les finances des équipes au total ne sont pas limitées. Elles ne peuvent pas outrepasser la limite pour rémunérer les coureurs mais elles sont toujours en capacité de renforcer les équipes médicales, administratives, marketing ou l'encadrement sportif.

La possibilité de réguler économiquement les équipes pour éviter une domination trop importante de certaines d'entre elles est évoquée depuis plusieurs années et les rumeurs ou appels à un *salary cap* ont émergé à l'époque de la domination de la Sky. L'UCI n'a décidé que très récemment de matérialiser cette régulation en agissant particulièrement rapidement. Si le calendrier fixé est respecté, il s'écoulerait moins d'un an entre la décision d'y avoir recours et sa mise en place et deux ans entre la décision et son application en compétition. S'il est réellement contraignant, le *salary cap* serait une petite révolution dans le monde du cyclisme et son développement. La rapidité répond à un impératif calendaire en vue du renouvellement des licences mais nous pouvons l'appréhender comme une volonté politique avant tout. Si les montants ou les sanctions sont très contraignants, l'impact de la mesure ne sera que limité et n'aura pas d'incidence concrète sur l'équilibre des compétitions d'ici 2029. Perçu autrement, c'est également un moyen pour les équipes d'apprivoiser le nouveau système, son mode de fonctionnement, les attentes de l'UCI et les manières de se conformer aux règles du *salary cap*. Cette progressivité du plafonnement dans le temps est commune aux mesures de régulation financières mais peut cependant être un frein à leur

efficacité. La LNR avait par exemple prévu de descendre progressivement le plafond de son *salary cap* de 11,3 millions d'euros sur la saison 2020-2021 à 10 millions d'euros pour 2024-2025 mais l'a finalement arrêté à 10,7 millions d'euros¹². Pour des raisons conjoncturelles liées à l'inflation et au lobbying des équipes du Top 14, la ligue a décidé en 2023 de stabiliser le montant. Cela symbolise que des discussions et des négociations sont perpétuellement en cours dans la réévaluation des montants. La recherche de consensus est le grand défi du *salary cap*, l'UCI souhaite d'ores et déjà montrer qu'elle discute, entend les avis de tous les acteurs et les prend en compte pour chacune de ses décisions.

La simplicité du modèle envisagé pour le moment par l'UCI fait sens à la vue des objectifs recherchés par la fédération internationale et du niveau de maturité du projet qui est réellement lancé depuis mars 2024. Nous pouvons imaginer qu'il s'affinera et se complexifiera, à la fois avant sa mise en application et puis dans les années suivantes, au cours des différentes révisions qui devraient intervenir une fois qu'il sera confronté à la réalité des équipes et du système. Le point de vue de Patrick Wilson permet tout de même d'obtenir une vision claire, de l'intérieur, des structures existantes au sein de l'UCI qui peuvent être un support au contrôle du *salary cap*. En n'étant qu'à un état de genèse, le système n'est pas encore figé, de nombreuses évolutions devraient apparaître. Nous détaillerons dans la section suivante une proposition de modèle qui repose en partie sur le projet en cours d'élaboration. Le principale faille que nous pouvons y déceler pour le moment concerne le contrôle qui semble particulièrement léger et peu structuré qui découle de l'impératif de rapidité que l'UCI s'est imposé.

C. Une proposition de modèle de *salary cap*

L'objectif principal recherché pour la mise en place d'un *salary cap* est initialement la préservation de l'équilibre compétitif à l'échelle du championnat qu'est le WorldTour, c'est-à-dire de l'homogénéiser sans le dégrader. Son instauration peut avoir des effets non désirés, la régulation doit donc être proportionnée aux objectifs attendus sans déstabiliser l'écosystème économique. C'est la deuxième fonction de la mesure : permettre la pérennité des équipes sur le long terme. L'augmentation des salaires des cyclistes depuis les années 1980 a mené à une situation dans laquelle le coût de leurs rémunérations a pris une place prépondérante dans le budget des équipes qui sont eux-mêmes instables. La viabilité des

¹² Le montant devait être abaissé à 11 millions d'euros en 2021-2022, 10,7 millions d'euros en 2022-2023, 10,4 millions d'euros en 2023-2024 puis être stabilisé à 10 millions d'euros à partir de 2024-2025.

équipes est remise en question même lorsque les résultats sportifs sont favorables comme peut en témoigner le désengagement du sponsor Jumbo à la fin de la saison 2023. Le plafond salarial est une voie pour ralentir l'inflation des salaires provoquée par quelques formations. La modélisation d'un système efficient et soutenable passe par la prise en compte de ces éléments pour qu'il soit à la fois contraignant, respectable et incitatif. Contraignant, afin de restreindre les équipes dont la masse salariale est la plus élevée pour que le plafond ait un véritable effet car ce sont elles qui sont réellement visées. Respectable, c'est-à-dire que le plafond ne se situe pas trop bas, en déconnexion avec la réalité du marché. Incitatif, pour que la mesure ne se transforme pas en un nivellement par le bas des ambitions sportives. Dans ce modèle, nous proposons de limiter seulement la rémunération des coureurs enregistrés auprès de l'UCI, dont le nombre est compris entre 27 et 30 par formation, hors coureurs des équipes de développement pouvant être intégrés à la WorldTeam ponctuellement. Les règles déjà existantes concernant ces jeunes coureurs des équipes de développement devraient être affinées pour que leur intégration dans l'effectif WorldTeam ne constitue pas une fuite. Le risque sous-jacent serait que ces sportifs participent pleinement au WorldTour sans être dans le quota de 27 à 30 coureurs de l'équipe et donc non comptabilisés dans le *salary cap*. Au-delà des jeunes coureurs, nous pourrions envisager qu'inclure l'encadrement sportif, médical, technique et logistique pourrait faire sens dans une certaine mesure car son niveau de développement peut avoir une influence sur les résultats généraux comme le mentionne Kiko Garcia de son point de vue d'organisateur de courses. Cependant, est-ce que cette situation déséquilibre notablement les résultats au point d'inclure la rémunération de l'encadrement dans le plafond au risque d'impacter négativement la structuration et la professionnalisation des équipes ? La réponse de Patrick Wilson est la suivante : « Il faudrait examiner plus les données mais est-ce que vraiment il y a une corrélation entre la dépense en rémunération du staff et les résultats ? Personnellement, j'en doute. [...] J'ai l'impression que plus l'équipe a de liquidités à disposition pour pouvoir financer autre chose que les salaires des coureurs, plus ce sera bénéfique ». Par ailleurs, il est très courant que les athlètes aient recours à des encadrements médicaux et sportifs en dehors du cadre de l'équipe, ce qui complexifierait le contrôle. Afin de ne pas fragiliser le modèle économique, de faciliter le contrôle et de présenter un modèle incitatif pour les formations, nous jugeons qu'il est préférable de ne pas inclure ces autres rémunérations dans le plafond salarial.

L'enjeu majeur de la mise en place d'un *salary cap* réside dans la capacité du corps régulateur à fixer les curseurs aux bons niveaux, à la fois le plafond mais également les exceptions applicables et la définition des sanctions encourues en cas de non-respect du règlement. Samuel Gauthier rappelle qu'« [a]u lancement il est très compliqué de fixer quel

montant ». Comme nous l'avons mentionné précédemment, il doit rester contraignant, respectable et incitatif. La première option est d'introduire un montant de manière concertée en considérant que ce plafond peut être décidé conjointement avec toutes les parties prenantes du cyclisme professionnel comme c'est par exemple le cas en Top 14. Cela présente des inconvénients. Les pourparlers peuvent être rendus difficiles par la nécessité de fixer un montant fixé arbitrairement. Ensuite, cela pourrait avoir un effet secondaire non-désiré, celui de limiter les capacités de développement des acteurs du championnat. Sur cette base, nous nous attachons à ne pas perdre le caractère incitatif qui motive l'adoption d'une telle régulation. Lors de notre entretien, Patrick Wilson a relevé ce risque en rappelant « qu'il y a une attention [...] de ne pas inhiber la progression généralisée des budgets ». Il a ainsi mentionné une méthode de fixation du plafond salarial sur la base d'une médiane ou d'une moyenne qui serait calculée sur la masse salariale des équipes lors des trois années qui correspondent à la période de délivrance des licences. Le plafond par rapport à la moyenne ou la médiane serait fixé arbitrairement mais en se basant sur l'évolution des finances des équipes du championnat, en suivant la croissance du marché. Par ailleurs, la règle serait transparente, connue de tous et le montant réévalué annuellement ou trianuellement selon des critères objectifs. Si nous nous basons sur les chiffres des budgets des WorldTeams de Mathew Mitchell du blog procylinguk.com¹³ et que nous partons du principe qu'en moyenne la masse salariale des coureurs représente 60% du budget des équipes, la moyenne en 2023 était de 16,66 millions d'euros et la médiane de 13,5 millions d'euros. Ces chiffres sont des estimations et, à nouveau, à analyser avec beaucoup de précautions. Patrick Wilson évoque un facteur multiplicateur de trois par rapport à la médiane pour fixer le plafond. Aucune des formations n'approcherait cependant ce montant qui, par conséquent, ne serait pas contraignant. La LNR avait par exemple fait le choix de ne pas rendre le *salary cap* contraignant dès la première saison, le montant était alors légèrement supérieur au plus haut budget lors de sa mise en place, retardant l'apparition des effets. Dans notre cas, nous souhaitons contraindre dès le début certaines équipes mais en limitant l'impact des sanctions. Si le plafond est d'une fois et demi la médiane, seules trois équipes le dépasseraient, dans des proportions relativement importantes¹⁴. Dans un premier temps et avec les chiffres qui sont à notre disposition, nous pouvons considérer que ce chiffre, correspondant à une fois et demi la valeur médiane de la masse salariale des WorldTeams est pertinent comme plafond salarial. Il contraint les trois plus riches du peloton en laissant une marge aux autres. Compte tenu du manque de

¹³ Mitchell, M. (2023, mars 31). What are the budgets of the WorldTour cycling teams in 2023 ?. *ProCyclingUK*. <https://procylinguk.com/what-are-the-budgets-of-the-worldtour-cycling-teams-in-2023/>

¹⁴ Une équipe le dépasse de 14,25 millions d'euros et deux équipes de 11,25 millions d'euros.

données précises il est assez difficile d'examiner plus en profondeur ce chiffre et défendre sa parfaite pertinence mais freiner environ deux dixième des WorldTeams dans un premier temps, soit trois à quatre d'entre elles, répond aux objectifs que nous avons fixés.

En parallèle du montant plafond, advient la question de la périodicité sur laquelle les équipes doivent présenter un respect du *salary cap*. Compte tenu du modèle de délivrance et de renouvellement des licences sur trois années, un étalement des contraintes du *salary cap* pourrait être adopté.

Ainsi, plusieurs options se présentent :

1. Respect du *salary cap* pour un montant X sur une période de trois ans, X représentant un montant défini lors de la première saison pour les trois années.
 - 1.bis. Même principe mais avec une réévaluation du montant à respecter pour les années 2 et 3. Les équipes devraient sur l'ensemble des trois années respecter un plafond total correspondant à l'addition des montants X (montant pour l'année 1), Y (montant réévalué pour l'année 2) et Z (montant réévalué pour l'année 3).
2. Chaque année, respect du *salary cap* pour un montant X fixé avant la première saison pour chacune des trois saisons.
 - 2.bis. Même principe mais avec une réévaluation du montant à respecter pour les années 2 et 3. Chaque équipe ne devrait pas dépasser le montant X pour l'année 1, le montant Y (plafond réévalué pour l'année 2) lors de l'année 2 et le montant Z (plafond réévalué pour l'année 3) pour l'année 3.
3. Chaque année, respect du *salary cap* pour un montant X fixé avant la première saison pour chacune des trois saisons, avec possibilité de compenser sur l'une des saisons suivantes de la période de trois ans un dépassement du plafond effectué sur lors de la première et/ou deuxième saison.

Tableau 2 : caractéristiques des 5 options de *salary cap* proposées

	1	1.bis	2	2.bis	3
Réévaluation annuelle du montant	NON	OUI	NON	OUI	NON
Contrôle du respect du <i>salary cap</i> pour chaque saison avec sanctions en cas de non-respect	NON, à la fin des trois années de la période	NON, à la fin des trois années de la période	OUI	OUI	NON, à la fin des trois années de la période
Possibilité de compenser sur les années 2 et/ou 3 de la période	NON	OUI	NON	NON	OUI

Les 1.bis et 2.bis permettent de mieux adapter le système à l'évolution des budgets lors de la période de trois ans. Elles nécessitent cependant un travail supplémentaire de la part de l'UCI pour traiter les informations et les faire remonter aux équipes sur la base des déclarations préalables pour leur communiquer le futur montant. Pour cette raison, les options 1, 2 et 3 paraissent plus simples à mettre en place mais moins adaptées sur le long terme. Il est possible que cela restreigne les équipes dans leurs projections lorsqu'elles contractualisent pluriannuellement avec des cyclistes en cas de baisse du montant une année sur l'autre. Dans ce cas, nous proposons de le réévaluer annuellement uniquement si cela tire le montant vers le haut. Pour la période des licences suivantes, le chiffre sera lui calculé sur les dernières données finales disponibles, soit celles de 2027 pour la saison 2029. Le modèle 2.bis est quant à lui plus strict car le contrôle du *salary cap* annuellement sans possibilité de compenser sur les saisons suivantes laisse moins de marge de manœuvre pour lisser les dépenses en masse salariale sur la période. Cependant, laisser la porte ouverte à la compensation d'une saison sur l'autre présente le risque d'un déséquilibre sur un exercice qui pourrait fausser les résultats. De plus, en cas de disparition de l'équipe dans l'année ou les deux années suivant un dépassement, elle échapperait à des sanctions qui sont le fondement de la régulation. Un système d'encadrement de ce dépassement devrait alors être mis en place parallèlement pour que le modèle soit clément sans que la souplesse n'aille à l'encontre de l'objectif initial. Avec l'incorporation de cette clause, nous pouvons estimer que l'option 1.bis semble la plus adaptée. Elle comprend un contrôle annuel sur la base de cette autorisation maîtrisée de dépassement. Ce contrôle-ci serait ainsi un premier filtre qui permettrait de rendre effectif la vérification de la conformité des équipes vis-à-vis du *salary cap* dès la première saison. Ce modèle simplifié donne une idée

globale de la typologie de *salary cap* envisageable. A l'instar de la FIA et de la LNR, nous pouvons nous attendre à ce que la régulation évolue, notamment durant les premières années de son application, en fonction des effets non désirés qui émergeraient et des failles exploitées par les équipes. Certaines exceptions ou exclusions pourraient également apparaître, à la demande des structures confrontées à la régulation au quotidien. Nous pouvons notamment penser à des autorisations ciblant certains des coureurs les plus cotés car la régulation pourrait empêcher n'importe quelle équipe de s'attacher leurs services, l'objectif n'étant pas de baisser leur rémunération mais de limiter la surconcentration des talents. Ce serait un système de *marquee players*, des athlètes considérés et désignés comme exceptionnels à la fois par leurs compétences sportives, leurs renommées, leurs impacts médiatiques et marketing. La rémunération de ces coureurs étant également exceptionnelle, les intégrer dans le plafond au même titre que tous les autres peut être considéré comme illogique et justifier une rupture d'égalité pour seulement quelques-uns. La MLS l'a par exemple mis en place pour permettre à des franchises d'attirer des joueurs de renommée mondiale et dont l'exposition médiatique ainsi que le niveau de jeu étaient bénéfiques à l'ensemble du championnat. Le système de *marquee players* est cependant utilisé par des championnats mineurs dans leur discipline, en quête d'attractivité, situation qui n'est pas celle du WorldTour. En l'état, nous considérons qu'il n'est pas approprié d'appliquer cette exception car elle constituerait un risque de fuite trop important mais elle pourrait être pertinente si le *salary cap* empêche la rémunération de ces coureurs à caractère exceptionnel. L'enjeu serait de pouvoir choisir les justes critères pour désigner les *marquee players* et établir les barèmes qui leurs sont applicables dont le nombre, le nombre maximum par équipe et le montant dépassé autorisé.

L'UCI souhaite agir très rapidement et mettre en place le système de *salary cap* dès la saison 2026 mais sur un modèle souple durant les trois premières années, soit en fixant un plafond plus bas, soit en prévoyant des sanctions allégées dans un premier temps. Pour laisser les équipes s'emparer progressivement du système et s'assurer de son effectivité dès le départ, nous proposons de fixer dès 2026 le montant souhaité mais en revanche de modérer les sanctions jusqu'en 2028. Il appartient au corps régulateur d'estimer le niveau de contrainte qu'il souhaite imposer sur la première période. Selon Patrick Wilson, les sanctions seraient principalement de nature financière et pouvant aller jusqu'au retrait de licence même si pour ceci « il faudra que ce soit vraiment répétitif, intentionnel, etc. ». Deux situations pourraient amener des équipes à être sanctionnées : un dépassement du plafond ou un manquement dans la transmission d'information, de transparence ou de coopération. Dans l'ordre des sanctions que peut appliquer l'UCI, les formations sont donc susceptibles de recevoir avertissements, blâmes, amendes ou suspensions. Lors du premier cycle, les

trois premières seront principalement mobilisées en cas de manquement et les amendes modérées. Par la suite, en cas de non-respect du plafond, les amendes pourraient être calculées en fonction du montant dépassé. C'est par exemple le cas en Top 14 où elles sont entre deux et cinq euros pour un euro dépassé. La manne générée par ces amendes pourrait être redistribuée à l'ensemble des équipes au niveau WorldTour et ProTour ayant respecté le *salary cap* sur l'année concernée. Ce système renforce le caractère coopératif de la mesure et pourrait à terme reposer sur la coexistence d'un *UCI Team Label*, un cahier des charges amenant une notation en fonction de son respect avec un classement qui pourrait déterminer la redistribution des amendes du *salary cap*. Une telle mesure aurait un caractère incitatif pour encourager les équipes à améliorer leurs structures selon des axes que l'UCI jugerait pertinents pour la pratique : développement des équipes jeunes, féminines, prise de mesures écologiques, prévention dans la lutte antidopage, etc. En parallèle de cet arsenal, des sanctions spécifiquement créées pour le *salary cap* pourraient voir le jour comme l'interdiction de recrutement de nouveaux coureurs.

Encadré 1 : récapitulatif du modèle de *salary cap* proposé

- **Équipes concernées** : WorldTeams et ProTeams.
- **Dépenses concernées** : toute rémunération de l'équipe à un coureur participant à des épreuves UCI dont les rémunérations par des parties associées à l'équipe ou au coureur.
- **Date d'entrée en vigueur** : saison 2026 pour la période de licences 2026-2028
- **Périodicité** : période de trois ans.
- **Fonctionnement** : respect d'un plafond sur l'ensemble des trois saisons correspondant à l'addition des montants X (montant pour l'année 1), Y (montant réévalué pour l'année 2) et Z (montant réévalué pour l'année 3).
- **Montant du plafond** : une fois et demi le montant médian de la masse salariale des 18 WorldTeams sur la saison N-1.
- **Réévaluation** : chaque année, sur la base de la masse salariale médiane des 18 WorldTeams sur la saison N-1, uniquement si cela l'augmente. Après la période de trois ans, à partir des dernières déclarations finales des équipes.
- **Dépassement autorisé** : un dépassement du plafond sur l'année 1, 2 et/ou 3 est autorisé dans la mesure où il est compensé lors de l'année 1, 2 et/ou 3 dans le respect du plafond sur l'ensemble des trois saisons. Ce dépassement ne peut excéder 5% du plafond annuel.
- **Contrôle** : annuel pour le respect de l'excédent de 5% maximum..

- **Sanctions** : à la fin de l'une des saisons en cas de manquements relatifs au contrôle financier des équipes ou de franchissement du dépassement autorisé.
A la fin de la période de trois ans en cas de dépassement du plafond sur l'ensemble des trois saisons.
- **Typologie de sanctions** : avertissements, blâmes, amendes (dont certaines spécifiques au *salary cap* avec redistribution aux autres WorldTeams et ProTeams via un *UCITeam Label*), suspensions de licences.

III. L'application d'une régulation économique dans un contexte de changement des rapports de force dans la gouvernance du cyclisme international

Un *salary cap* piloté par l'UCI verra donc le jour à horizon 2026. Le modèle que nous avons présenté précédemment se veut réaliste dans la mesure où il se base sur les pistes préliminaires explorées par la fédération internationale depuis l'annonce de mars 2024. Même si nous partons de l'hypothèse que le plafond mis en place pourrait ne pas être particulièrement contraignant dans un premier temps, l'UCI prend une mesure historique qui dote son arsenal de régulation financière d'une arme nouvelle et particulièrement puissante alors qu'il était jusqu'ici presque vierge. Malgré la volonté de laisser les équipes s'adapter aux nouvelles règles durant le premier cycle de trois ans, nous recommandons de s'assurer d'un certain degré de contrainte. Si la première période n'applique pas réellement les principes du *salary cap* adapté, cela signifie qu'il s'écoulera une période d'environ cinq années entre l'annonce et les réels premiers effets, pour la saison 2029. Au-delà des détails de la mesure, le plafond salarial remodèle les relations entre toutes les parties prenantes dans une période de recomposition des équilibres de gouvernance des courses professionnelles. L'UCI en tant que garant de leur bon fonctionnement se doit de concerter et d'engager dans son aventure coureurs et équipes alors que certaines de ces dernières s'activent pour gagner en indépendance.

A. Le poids accru de l'UCI, gendarme affirmé du peloton

En tant que corps régulateur d'une nouvelle réglementation économique, l'UCI entre, avec la mise en place du *salary cap*, dans une nouvelle dimension car elle se retrouve avec des prérogatives plus importantes qui concernent directement les finances des équipes et leurs relations avec leurs sportifs. Elle a jusqu'ici fortement régulé l'aspect sportif, notamment pour la sécurité en course, et technique, principalement concernant le matériel, allant même jusqu'à limiter la taille des chaussettes des coureurs¹⁵. A l'instar de la FIA en 2017, elle s'apprête à compléter son artifice de régulation avec un volet financier et dispose déjà d'une base sur laquelle construire son contrôle. Devant se reposer majoritairement sur l'audit financier annuel effectué par des auditeurs externes, le règlement est déjà doté du squelette de la nouvelle régulation. L'UCI souhaite s'appuyer sur sa commission des licences pour contrôler le respect du *salary cap* dans le cadre de l'enregistrement annuel des

¹⁵ Union Cycliste Internationale, *Guide de clarification du règlement technique de l'UCI*, article 1.3.033 bis, 10 janvier 2024.

WorldTeams, prévu à l'article 2.15.064 de son règlement. Ces mêmes dispositions s'appliquent aux ProTeams, selon les articles 2.16.010 et suivants. Au-delà des critères éthiques, financiers, administratifs et organisationnels devant être remplis pour la délivrance de licences, l'enregistrement inclut un audit financier à l'article 2.15.068. Il est réalisé par un commissaire aux comptes qui doit notamment avoir accès avant le 15 octobre aux comptes annuels révisés de la dernière année comptable, aux comptes intermédiaires arrêtés au 30 juin, au compte de résultat prévisionnel et au plan de trésorerie prévisionnel de l'année en cours ainsi qu'au budget annuel pour l'année d'enregistrement et au budget de trésorerie mensuel pour l'année d'enregistrement. Pour s'assurer de la conformité des documents fournis par le responsable financier de l'équipe, le commissaire aux comptes doit avoir accès aux contrats de travail écrits suivant le contrat type de l'article 2.15.139¹⁶. L'ensemble des contrats doit être approuvé par le commissaire aux comptes au 1er décembre au plus tard. Selon l'article 2.15.117 du règlement de l'UCI, cette obligation de transparence quant à la rémunération des coureurs ne se limite pas aux contrats directement entre l'équipe ou le coureur car « les parties doivent déclarer [...] tout autre contrat conclu au sujet des prestations du coureur ou de toute autre personne contractée, au profit de l'UCI WorldTeam, quelle que soit la nature des prestations et quelles que soient les parties à ces autres contrats ». Cette déclaration est présente dans le contrat-type, spécifiée à l'article 2.15.140. Sont ici visées les rémunérations indirectes entre le coureur et l'équipe, qui ne sont pas mentionnées explicitement dans le contrat de travail. Les revenus découlant de ces contrats seraient compris dans le *salary cap*, au même titre que les contrats d'images qui ne peuvent être supérieurs à 30% de la totalité des compensations dans les conditions de l'article 2.15.116.

Le règlement UCI comporte déjà une ossature sur laquelle se baser pour permettre de contrôler le plafond salarial imposé aux équipes dans le cadre de l'enregistrement annuel, assuré par la commission des licences sur la base d'audits. Cependant, le travail de la commission a actuellement vocation à s'assurer de la capacité des équipes à prendre part à la saison professionnelle et de la conformité des structures quant aux standards financiers et contractuels. L'ajout de la tâche de la vérification du respect du *salary cap* à la commission en suivant le même procédé lui donne une nouvelle dimension en renforçant son pouvoir de contrôle. Une réforme du règlement sur ce point sera nécessaire pour préciser le champ d'action et les documents supplémentaires que les équipes doivent apporter, les délais ainsi que les modalités. Le chapitre XV du Titre 2 du Règlement UCI devra être renforcé et il sera

¹⁶ Union Cycliste Internationale, *Règlement du Sport Cycliste, Partie II : Épreuves sur route*, article 2.15.111 et suivants, version 2023.

probablement nécessaire de lui annexer un règlement spécifique sur lequel les équipes et les coureurs pourront se baser. Cette annexe rappellerait les principes, les objectifs et les conditions d'application du plafond aux WorldTeams et ProTeams. Cette pédagogie sera nécessaire pour clarifier la nécessité de déclaration de tous les revenus, incluant les avantages en nature et les rémunérations n'étant pas directement entre l'équipe aux coureurs. Les rémunérations par des parties associées au coureur ou à l'équipe, que nous avons évoquées précédemment et qui devront être déclarées en respect de l'article 2.15.117, sont monnaie courante dans le cyclisme contemporain. Certains équipementiers rémunèrent directement des coureurs avec lesquels ils ont des contrats de sponsoring, faisant partie de l'accord de partenariat avec les équipes. Ce mode de partenariat court actuellement avec le champion du monde Mathieu Van der Poel et la marque Canyon qui équipe sa formation, Alpecin - Deceuninck. Le 18 mars 2024 ont d'ailleurs été annoncées simultanément la prolongation du contrat entre le néerlandais et son équipe pour 3 années supplémentaires ainsi que celle entre le coureur et la marque allemande jusqu'en 2034. Selon le journaliste belge Grégory Ienco, ces rémunérations via des tiers sont des secrets de polichinelle dans le peloton mais ne posent actuellement pas de problème car aucune règle n'encadre les modes de rémunération des coureurs¹⁷. Ce manque de traçabilité pourrait présenter une difficulté aux auditeurs mandatés par l'UCI, malgré l'obligation de déclaration prévue dans les règlements. Patrick Wilson en est conscient et évoque une piste pour permettre de détecter de potentiels manquements dans les documents fournis par les équipes : « [U]ne évaluation par un expert neutre, qui devra évaluer si le salaire déclaré [...] correspond vraiment à sa valeur pour l'équipe ». Sur la base de signalement, un expert devra évaluer si le salaire payé par l'équipe est cohérent par rapport aux performances sportives et la valeur sur le marché des coureurs tout en tenant compte du droit pour le sportif de commercialiser son image indépendamment. Il s'agira de déterminer s'il s'agit d'activités de promotions indépendantes de son activité de coureur cycliste dont les revenus ne constituent pas un échange monétaire indirect avec son équipe dans le cadre d'un contrat non-écrit correspondant à une partie de sa rémunération. En tant que salary cap manager, Samuel Gauthier y est confronté tous les jours et il décrit la complexité d'un tel contrôle. Nous pouvons juger que déclencher des investigations uniquement en cas de signalement ne sera pas suffisant. Compte tenu de la nature des rémunérations dans le cyclisme sur route, la recherche d'informations complémentaires pour comprendre les rémunérations devrait être automatique et intégrée au contrôle du *salary cap* de l'UCI¹⁸.

¹⁷ Propos recueillis lors d'un échange informel en mai 2024.

¹⁸ Selon l'article 2.15.137 bis, « l'UCI est en droit de requérir du coureur concerné, de l'UCI WorldTeam ou du bis commissaire aux comptes, une copie des contrats, de documents financiers et

Comme nous le décrivons par la suite, un outil centralisant les chiffres récoltés par l'UCI concernant les niveaux de rémunération permettrait de donner des alertes au régulateur en cas de salaires anormalement bas par rapport aux statuts des coureurs.

Pour contrôler et éventuellement sanctionner les manquements au respect du plafond salarial, le volet disciplinaire est primordial. Il repose sur le Titre 12 du règlement UCI et la commission disciplinaire, régie par le chapitre V de ce même règlement. Concernant le *salary cap*, la procédure disciplinaire ne devrait pas nécessiter de changement et pourrait s'intégrer dans le processus existant, les cas étant renvoyés devant la Sous-commission route selon le jugement de l'UCI. Nous proposons toutefois la création d'une chambre de médiation avant la procédure disciplinaire, à l'instar de la LNR. Cette médiation permet d'éviter les contraintes liées aux procédures disciplinaires pour lesquelles la présence de preuves solides est primordiale. Afin d'éviter un grand nombre de non-lieux et la fragilisation de l'efficacité du système, cette chambre de médiation pourrait être une étape préalable avant le renvoi en commission disciplinaire. Si nous reprenons les sanctions que nous avons proposées précédemment, les règles existantes concernant les avertissements et les blâmes, aux articles 12.3.001 et 12.3.002, peuvent s'appliquer en l'état car elles ne sont que des rappels au règlement. Le régime d'amendes pour les infractions liées au *salary cap* devrait quant à lui être précisé, notamment si nous imaginons des amendes calculées sur le montant dépassé par rapport au plafond avec un modèle de redistribution aux autres équipes, une fois évacués les frais relatifs au traitement des dossiers. En cas d'atteintes répétées et importantes aux règlements du *salary cap*, la sanction la plus importante serait la suspension de toute « compétition ou activité autorisée ou organisée par l'UCI, une confédération continentale ou une fédération nationale membre » prévue aux articles 12.3013 et suivants du règlement UCI. Cette mesure serait l'ultime recours, probablement peu utilisé mais nécessaire pour assurer un système solide et dissuasif qui ne serait pas contournable. Il y a aussi un enjeu de crédibilité pour l'UCI qui doit affirmer sa capacité à réguler financièrement les équipes, une prérogative nouvelle et qui ne sera pas aisée à exercer compte tenu de la complexité d'un modèle de contrôle financier approfondi de 35 équipes chaque année. Durant notre entretien, Patrick Wilson a mis en avant la simplicité de l'instauration du *salary cap* en se basant sur les ressources existantes de la fédération internationale. Nous pouvons cependant imaginer que l'UCI devra se renforcer

tout autre document soumis dans le cadre de la demande d'enregistrement [...] afin de vérifier la conformité au règlement UCI en vue, potentiellement, de soumettre une requête à la commission disciplinaire de l'UCI ou à la commission d'éthique de l'UCI ». Le règlement prévoit déjà la possibilité pour l'administration de l'UCI d'agir en second couteau en cas de manquement suspecté.

considérablement pour faire face à ses nouvelles missions. Cette position est confortée par Samuel Gauthier qui explique que « le plus compliqué ne se situe pas dans les budgets, dans la comptabilité des clubs ». L'audit financier à lui seul apparaît comme un outil de contrôle bien trop faible pour faire respecter le *salary cap*, il doit être supporté par des investigations, des échanges, de l'accompagnement, de la pédagogie, des visites, des demandes et analyses approfondies de documents, etc.

Dans cette perspective, l'expérience de la FIA sur le contrôle du *cost cap* est intéressante. L'équipe chargée de la régulation financière est exclusivement composée d'anciens auditeurs qui ont une fine connaissance de ces procédures. Elle effectue un travail approfondi de vérification des documents et recoupe une grande quantité d'informations notamment en se déplaçant très régulièrement au sein des structures contrôlées. Federico Lodi reconnaît de ses propres mots qu'ils ne sont pas suffisamment nombreux pour assurer ces tâches. Sept ans après la mise en place du *cost cap* par la FIA, son directeur de la régulation financière explique qu'il n'était pas possible de tout anticiper et que beaucoup de règles ont changé, notamment lors des premières années : « Il est impossible de tout avoir dès le premier jour parce que c'est une chose d'envisager quelque chose sur le papier et c'est une autre chose quand vous commencez et que vous le vivez. Vous voyez en réalité comment ça fonctionne et vous avez une vue sur les implications. Il est impossible de tout prédire dès le premier jour. Il est aussi honnête de dire que nous avons réduit significativement le cap ». Nous nuancions tout de même cette complexité du fait de la nature de la régulation appliquée par la FIA qui concerne principalement le matériel. Il est important de conserver à l'esprit la difficulté de l'application de telles mesures dans les faits, dans le quotidien d'un monde cycliste qui fonctionne d'ores et déjà et pour lequel la constante mise en conformité vis-à-vis des nouvelles exigences financières peut représenter une petite révolution. Dans un contexte globalisé, comme c'est le cas du WorldTour, le régulateur se retrouvera face à une diversité de fiscalités, de systèmes d'imposition et de cotisations sociales. Les 35 équipes sont basées dans 15 différents pays, pour autant de modèles fiscaux. Dans un premier temps, la tâche de contrôle est rendue plus compliquée car l'UCI doit composer avec chacun des systèmes pour assurer une bonne traçabilité. Cela soulève un second problème, un désavantage concurrentiel créé par les réglementations fiscales et sociales de chaque pays. Ce déséquilibre compétitif est déjà une réalité décriée par certaines directions d'équipes, notamment françaises comme par Marc Madiot, manager de la Groupama-FDJ, qui parlait fin 2023 dans un entretien au Parisien d'un « système

social très protecteur, mais qui [...] dessert par rapport à l'extérieur »¹⁹. Le *salary cap* viendrait cependant renforcer ce désavantage si des équipes soumises à des régimes sociaux et fiscaux différents atteignent le plafond. Elles seraient limitées au même montant mais la somme finale qui reviendrait aux cyclistes ne serait pas la même.

Déoulant des échanges avec Samuel Gauthier, nous constatons qu'un contrôle effient du *salary cap* signifie une grande présence du régulateur dans la vie des équipes au travers de visites et de demandes de documents complémentaires. L'audit annuel entrerait donc complètement dans une autre dimension, avec des prérogatives bien plus importantes que le simple ajout d'une tâche pour l'auditeur en charge. L'UCI pourrait également se servir des informations à sa disposition pour accompagner les équipes dans leur travail au quotidien en limitant les asymétries d'information sur le marché des coureurs en mettant à disposition des chiffres clés. C'est ce que la LNR a mis en place avec un observatoire qui conseille et accompagne les clubs dans la gestion de leur masse salariale grâce à de nombreux indicateurs concernant la rémunération des joueurs. Cela permet de déterminer un profil dans la manière de recruter, de composer un effectif et de payer les sportifs pour notamment relever si les coureurs sont rémunérés à leur juste niveau. L'intégration d'un tel mécanisme d'accompagnement peut être un excellent outil pour favoriser l'acceptation du *salary cap* auprès des équipes et leur permettre de comprendre ses bienfaits.

Encadré 2 : récapitulatif du contrôle de *salary cap* proposé

- **Déclarations** : déclaration préalable en pré-saison sur la base d'estimations et déclarations chaque trimestre de la part des équipes. Déclaration finale en fin de saison.
- **Communication du montant** : pour N+1, par l'UCI sur la base des déclarations préalables des équipes.
- **Visites** : visites de l'auditeur dans les structures après la déclaration finale et la communication par les équipes d'éventuelles pièces complémentaires demandées par l'auditeur.

¹⁹ Bérard, C. (2023, 13 novembre 13). Salaires délirants, sponsors réticents, recettes inexistantes...

Le modèle économique du cyclisme est-il mort ? *Le Parisien*.

<https://www.leparisien.fr/sports/cyclisme/salaires-delirants-sponsors-reticents-recettes-inexistantes-le-modele-economique-du-cyclisme-est-il-mort-13-11-2023-FPUUDKPKHNCWTIDVFNPLDYOYWQ.php>

- **Rémunération par des parties associées** : mise en place d'un mécanisme pour évaluer la rémunération que devrait toucher chaque coureur en fonction de son statut, de ses performances et de son impact économique pour estimer si la rémunération déclarée est pertinente avec son profil. Enquêtes complémentaires en cas d'anomalies détectées.
- **Conseil aux équipes** : mise en place d'un système de conseil aux équipes sur le même modèle que l'observatoire de la LNR pour éclairer sur les chiffres clés des rémunérations des sportifs vis-à-vis des autres formations du championnat en fonction de la typologie d'équipe et les aider dans la gestion de leurs masses salariales.

B. La position des équipes et des coureurs, clé de la réussite du *salary cap*

L'UCI se prépare à une levée de boucliers des équipes cyclistes qui pourrait déboucher sur un contentieux pour non-respect du droit de la concurrence : « par *due diligence*, on va quand même consulter des experts en droit de la concurrence européenne avant d'aller de l'avant ». Une situation litigieuse pourrait être déclenchée par les équipes qui seraient contraintes dans leur liberté contractuelle et leur liberté d'entreprendre. Face à cela, l'instance qui dirige, développe, réglemente et contrôle la discipline mondialement devra démontrer que sa régulation poursuit un objectif légitime, de manière objective et proportionnée, en alignement avec le droit européen. L'UCI s'y prépare en se faisant conseiller juridiquement, sachant qu'une protestation des équipes finira par arriver. Maxime Monfort le dit également au sujet de la probable contestation : « Je pense que ça va arriver (rires) ». Ce sont en effet les équipes qui seront directement impactées par une telle mesure, en perdant une certaine marge de manœuvre pour rémunérer comme elles le souhaitent leurs sportifs et donc leur attractivité sur le marché des transferts. Le principal risque est une baisse de l'investissement des sponsors qui, comme nous l'avons déjà rappelé, représentent environ 90% des revenus des équipes. La construction d'un budget, de l'ossature des équipes et du recrutement se fait aujourd'hui en concertation entre la direction sportive, le management et les sponsors. Ces derniers ont leur mot à dire dans le processus car la stratégie de recrutement est essentielle pour une société qui paie afin d'associer son nom à une équipe et donc à des coureurs. Dans une situation dans laquelle des investissements supplémentaires ne permettent pas de recruter les meilleurs coureurs, nous pouvons nous questionner sur le maintien du financement de la part de ces partenaires qui cherchent avant tout à se baser sur des coureurs qui ont le plus de chance de remporter des courses et mettre en avant le nom de l'équipe. Le risque d'un retrait de sponsors si leurs

investissements ne permettent plus d'attirer ces sportifs est le principal effet indésirable de l'instauration d'un *salary cap*, une possible conséquence qui est spécifique au cyclisme et au mode de fonctionnement des équipes.

Les 35 WorldTeams et ProTeams se retrouveraient donc dès 2026 obligées de se plier aux nouvelles règles de l'UCI en matière de rémunération des coureurs et donc de contrôle via l'audit financier annuel. Nous pouvons nous questionner sur ce que cette nouvelle régulation représentera concrètement pour les équipes dans leur gestion quotidienne. Au cours d'un entretien téléphonique, Amélien Pinal, Directrice Administrative et Financière de l'Union Bordeaux Bègles (UBB), club de Top 14 soumis au *salary cap* de la LNR, a pu présenter les contraintes découlant du *salary cap* dans la gestion de l'équipe. Elle a notamment mis en avant l'importance de conserver un dialogue constant entre les équipes administratives et la direction sportive. Le principal impact concerne le recrutement des coureurs qui ne peut se construire qu'après consultation du budget restant à disposition. Concernant cette nouvelle forme de relation entre direction sportive et financière, Amélie Pinal garantit qu'aucune tension n'apparaît entre les salariés du club, conscients qu'ils se plient à une exigence qui dépasse la direction de la structure et qu'elle répond à une mesure proportionnée et justifiée à l'échelle de la ligue. Les joueurs aussi entrent dans cette logique et ne montrent pas de signe de frustration quant au plafonnement des rémunérations, les clubs ne faisant qu'appliquer un impératif prévu par le règlement des compétitions. En termes de charge de travail, elle estime que les exigences du *salary cap* représentent entre 12 et 15 jours de travail par an, majoritairement assumés par elle-même en tant que correspondante salary cap. A titre de comparaison avec les formations cyclistes qui comptent entre 27 et 30 coureurs, l'équipe professionnelle de l'UBB comporte pour la saison 2023-2024 45 joueurs selon le site officiel du club. Cette nouvelle prérogative aurait une réelle incidence sur le responsable financier d'une structure cycliste mais elle serait tout de même limitée, ne nécessitant pas le recrutement d'une personne supplémentaire. Au sein du Top 14 les clubs sont considérés comme les véritables piliers du *salary cap*, pivots de la coopération avec l'instance de régulation. Ils signent une charte de participation, nomment un correspondant dans chaque structure, transmettent des déclarations et délivrent des attestations. Concrètement, les clubs doivent effectuer une déclaration de présaison puis une nouvelle à chaque trimestre. Le véritable contrôle est *a posteriori* avec des visites sur place qui comportent des entretiens avec des acteurs ciblés par le régulateur.

Malgré ces contraintes, l'UBB, faisant pourtant partie des équipes proches chaque année du plafond salarial, continue d'appuyer la mesure. Ce soutien au maintien du *salary cap* pour le Top 14 s'explique par la prise de conscience des bienfaits de la mesure pour le championnat

dans son ensemble, et par extension, pour tous les clubs qui le composent. Dans une perspective de coopération économique entre les acteurs de la ligue, les équipes peuvent soutenir des mesures de régulation qui les contraignent. Selon Federico Lodi, sept ans après l'instauration du *cost cap* en Formule 1, « tout le monde tient absolument à conserver le règlement financier ». Maxime Monfort est conscient des effets positifs que pourraient entraîner son application à l'échelle du championnat, au-delà des équipes qui seraient fortement contraintes à court et moyen terme dans le recrutement de coureurs. Selon lui, les dirigeants des plus petites équipes du WorldTour le verraient d'un bon œil car ce serait pour eux une opportunité de réduire l'écart avec celles qui dominent. Cela peut expliquer la position de Brent Copeland, président de l'AIGCP, qui représente notamment les équipes au sein de la CCP. Il est manager général de la Team Jayco AlUla, une petite équipe au regard de son budget parmi les WorldTeams. Par ailleurs, Maxime Monfort relève que même les équipes contraintes pourraient y trouver leur compte. Le championnat serait davantage compétitif, et donc créerait plus de visibilité et de revenus. Par ailleurs, elles disposent toujours d'une certaine liberté de disposer d'une partie de leurs budgets comme elles le souhaitent. L'UCI ne veut pas limiter les budgets dans leur globalité pour qu'ils ne soient en eux-mêmes pas tirés vers le bas mais que les dépenses soient orientées différemment, notamment pour se structurer en interne. Selon Maxime Monfort, « plus de personnel de manière générale, pour soulager justement toutes ces personnes qui font des journées de dingue sur les courses ça pourrait vraiment être un angle d'attaque ». Le *salary cap* ne concernant pas les ressources humaines en dehors des coureurs, les structures seraient en mesure d'intensifier leur présence les jours de course avec plus de personnel et aussi se renforcer sur la partie administrative et financière. L'impact en termes de résultats serait moins concret mais serait bénéfique sur le long terme pour la viabilité de l'équipe. En parallèle, le label pourrait avoir un effet incitatif pour les équipes en orientant leurs ressources vers certains postes de dépense.

La limitation de la masse salariale des sportifs n'incluant pas les autres ressources humaines, les équipes pourraient se servir de cette occasion pour renforcer l'encadrement technique, sportif et médical. C'est ce qu'anticipe et souhaite Patrick Wilson. Le modèle économique des équipes serait bouleversé, de manière plus ou moins importante en fonction de leur nécessité de s'adapter au nouveau *salary cap*. Ainsi, les plus petites structures y seraient certainement favorables car elles seraient avantagées. Il est impossible de connaître la position actuelle de chacune d'entre elles mais il semblerait qu'elles soient ouvertes à la mesure, en témoigne la position de Brent Copeland. Au sein de la CCP, Patrick Wilson explique qu'il pousse, au nom des équipes, pour qu'une limitation des salaires puisse effectivement voir le jour et est force de proposition pour faire avancer le projet. Il est tout de

même nécessaire de porter un regard critique sur cette position compte tenu de sa position personnelle, en tant que manager général d'une équipe qui bénéficierait probablement des conséquences d'un *salary cap*. Il reste toutefois élu par ses pairs au sein de l'association et dispose donc d'une légitimité à représenter les intérêts des équipes. Patrick Wilson déclare par ailleurs que cet enthousiasme est courant lorsque des projets de réformes sont en cours de discussion : « C'est souvent comme ça, dans l'abstrait. Et après une fois qu'on rentre dans les détails, chacun commence à se poser la question pour lui-même et se rend compte concrètement ce que ça peut dire pour lui-même, là, ça commence à réagir (rires) ». Lorsque l'ossature de la régulation verra le jour et que les équipes se rendront compte de la réalité du *salary cap* nous pouvons nous attendre à ce que des oppositions apparaissent et que chacun pousse pour défendre ses intérêts. Nous pouvons imaginer que les managers des équipes les plus riches monteront au créneau dans les mois à venir lorsque le projet se concrétisera. Nous pensons notamment au manager de la Visma Lease a Bike et ancien président de l'AIGCP, Richard Plugge, qui est réputé pour défendre ardemment les intérêts de son équipe.

Les coureurs pourraient également exprimer leur opposition à une telle mesure et s'exprimer au travers de leurs syndicats. Leurs conditions de course et leur bien-être font partie des préoccupations majeures des instances dirigeantes du cyclisme qui ont pris à bras le corps les enjeux liés à leur sécurité. Les multiples et violentes chutes lors du printemps 2024 notamment à A Travers la Flandre, lors de la quatrième étape du Tour du Pays Basque ou encore de la cinquième étape du Critérium du Dauphiné et les récents décès en course d'Andre Drege et Gino Mäder à un an d'intervalle ont souligné les lacunes restantes en matière de protection des coureurs. Ce sont sur ces sujets-ci que les coureurs se prononcent le plus et attendent de réelles avancées de la part des instances de régulation. Selon Patrick Wilson, « les coureurs, aujourd'hui la réalité c'est qu'ils sont focus 100% sur la sécurité mais vraiment de manière journalistique donc ils n'ont pas encore réussi à changer leur focale ». Contactés à plusieurs reprises, les syndicats représentant les cyclistes n'ont pas donné suite à nos sollicitations, que ce soit le CPA, la section belge du CPA ou l'Union Nationale des Cyclistes Professionnels (UNCP) qui représente les coureurs français. En tant qu'ancien coureur, Maxime Monfort estime que les cyclistes montreront une certaine opposition car la mesure pourrait fortement impacter leurs rémunérations si le montant moyen des salaires venait à baisser en raison du *salary cap*. Il met en avant l'état du marché pour eux, principalement pour les coureurs ne faisant pas partie des plus côtés, reposant sur des contrats courts signifiant une situation contractuelle instable. L'UCI devrait donc accompagner le *salary cap* d'une stratégie de pédagogie envers les coureurs pour leur faire comprendre et accepter l'implémentation de la mesure. La LNR l'effectue au travers de son

observatoire pour communiquer concrètement sur les conséquences découlant du plafond budgétaire, notamment concernant les sportifs. L'UCI devrait également s'apprêter à moduler sa régulation si le niveau des rémunérations tend globalement à baisser. Le risque est de constater une baisse des salaires des coureurs n'étant pas leaders. La concurrence étant plus importante dans la catégorie des équipiers et leurs niveaux plus homogènes, ceux-ci pourraient voir leurs revenus diminuer face aux impératifs des équipes de respecter les montants fixés. Le grand défi de l'UCI sera de conserver le dialogue ouvert avec les coureurs et de trouver un moyen efficace de justifier ses choix. La critique principale qui lui est aujourd'hui adressée est sa manière de décider la mise en œuvre de ses règles.

C. Le *salary cap*, un choix de modèle sportif assumé face au risque de dissidence

L'instauration d'un *salary cap*, s'il venait à être réellement contraignant, serait une décision forte prise par l'UCI qui par la même occasion s'affirme dans son environnement. La légitimité de l'instance est régulièrement remise en cause, notamment en raison du manque de confiance que les coureurs, équipes et organisateurs peuvent lui accorder. En 2014, une dizaine d'équipes ont été à l'origine du projet Velon, une initiative pour essayer d'unir les forces des équipes pour diversifier leurs revenus. Détenue par dix équipes dont neuf font partie des quinze plus riches du peloton en 2023²⁰, Velon n'a pas connu le succès attendu. Ils ont notamment créé les Hammer Series, des courses par équipes en circuit avec des parcours de montagne, de sprint et un contre-la-montre par équipes qui ont eu lieu durant trois années avant de disparaître. Ils ont également proposé de nouveaux moyens de promouvoir et vendre le cyclisme, notamment en se basant sur des outils digitaux tels que des caméras embarquées sur les vélos ou des contenus capturés dans les coulisses des équipes. Dix ans après sa création il reste principalement ces outils de communication et un nouveau site internet à destination des fans permettant d'accéder à des contenus, un jeu fantasy et des vidéos exclusives. En toile de fond se trouvait la volonté de s'émanciper d'un modèle cloisonné dans lequel les équipes ont peu de pouvoir. Au début de l'année 2024 une rumeur a rappelé cette situation, le projet One Cycling. Il est porté par les équipes Visma-Lease a Bike, EF Education-Easypost, Lidl-Trek, INEOS Grenadiers, Red Bull - BORA-hansgrohe et Soudal-Quick Step. Il serait soutenu à hauteur de 250 millions d'euros par SRJ Sports Investments, la société d'investissement dans le sport du fonds

²⁰ Red Bull - BORA-hansgrohe, EF Education - EasyPost, INEOS Grenadiers, Intermarché-Wanty, Lidl-Trek, Lotto Dstny, Soudal Quick-Step, Team dsm-firmenich PostNL, Visma Lease a Bike et UAE Team Emirates.

d'investissement public d'Arabie Saoudite²¹ le Public Investment Fund (PIF). Richard Plugge est le moteur du projet et tente depuis plusieurs années de mobiliser ses confrères autour d'une nouvelle entité, une *joint venture* entre des équipes et des organisateurs pour mettre en commun une partie de leurs droits afin de mieux les exploiter. Patrick Wilson parle d'un "pot commun" qui permettrait aux équipes et organisateurs de tirer davantage de bénéfices, notamment via les négociations de droits télévisuels. Velon était une première tentative, One Cycling en est une seconde. La rumeur a pris de l'ampleur au début de la saison 2024 et a agité les discussions lors des premières courses de l'année. Peu d'acteurs ont cependant des informations fiables à ce sujet, les négociations restant concentrées uniquement entre quelques personnes clés.

L'identité exacte de l'ensemble des parties prenantes impliquées n'a pas été dévoilée mais certains organisateurs de course sont impliqués, notamment Flanders Classic. Patrick Wilson annonce que l'UCI fait partie des échanges avec One Cycling et que la fédération internationale n'est pas exclue des échanges. Pourtant, c'est une forme de remise en cause du système actuel qui découle de cette tentative. Il fait lui-même le parallèle avec le golf qui a connu au début des années 2020 l'arrivée d'un circuit concurrent au PGA Tour, financé par le PIF, et avec la Fédération internationale de basket-ball (FIBA) qui n'a pas la main sur la principale Coupe d'Europe, l'Euroleague étant organisé par une société espagnole exogène à la FIBA. Ces cas de figure ne sont pas transposables au phénomène auquel nous assistons pour le WorldTour mais ils poussent l'UCI à conserver le dialogue avec One Cycling. Le risque pour l'UCI serait de voir fleurir une ligue parallèle concurrente qui se déroulerait en même temps dans le calendrier annuel et qui échapperait à la régulation de la fédération. La lisibilité du calendrier et la gouvernance du cyclisme sur route seraient brouillées et une partie sortirait de son giron. Ce n'est pourtant pas la voie que semble prendre le projet que les promoteurs souhaitent intégrer au circuit existant. L'UCI reste présente dans les négociations mais la voie semble bouchée face aux difficultés de trouver des modes de financement alternatifs. La mutualisation des droits par une coentreprise qui comprendrait une grande partie des équipes et des organisateurs permettrait peut-être de générer des économies d'échelles et des revenus complémentaires mais certainement pas suffisamment pour permettre aux équipes de repenser largement leur modèle économique. L'une des difficultés réside dans le manque de diversité des revenus générés qui se limitent au

²¹ Bayeux, P. (2024, février 5). SRJ Sports Investments (Arabie Saoudite) met 250 M€ sur la table pour la création de One Cycling (ligue fermée de cyclisme). *Décideurs du Sport* par Patrick Bayeux. <https://patrickbayeux.com/actualites/srj-sports-investments-arabie-saoudite-met-250-me-sur-la-table-pour-la-creation-de-one-cycling-ligue-fermee-de-cyclisme/>

sponsoring pour les équipes et aux partenariats ainsi qu'aux droits télévisuels pour les organisateurs. Certaines équipes souhaiteraient pouvoir toucher une partie des revenus découlant de la commercialisation des droits de diffusion pour les courses qui représente une manne financière importante. Cependant, Daam Van Reeth (2022) estime que ces revenus cumulés se situeraient entre 100 et 120 millions d'euros par an. Si les organisateurs de courses acceptaient de redistribuer une partie de ce montant, cela n'impacterait pas significativement les équipes. Il est également important de rappeler que doivent être déduits les frais de fonctionnement des organisateurs et des courses.

Selon Grégory Ienco, les équipes belges s'interrogent sur le moment choisi par l'UCI pour effectuer cette annonce d'instauration de *salary cap*, quelques semaines après l'intensification des rumeurs autour de One Cycling. Elles y voient une décision profondément politique venant notamment de la présidence de la fédération internationale qui chercherait un moyen de montrer son action pour la pérennité de la discipline. Elles se questionnent sur la matérialisation de cette volonté affichée, au-delà de l'effet d'annonce. Cela découle du mode de gouvernance très vertical de l'UCI dont les décisions dépendent des volontés de son président, David Lappartient. A sa tête depuis 2017, il a été réélu en 2021 pour un mandat de quatre ans qui court jusqu'en 2025. Face à l'ambition de présidence du Comité International Olympique (CIO) de celui qui est également président du Comité national olympique et sportif français (CNOSF) depuis 2023, les équipes doutent des moyens qui seront dédiés pour que le *salary cap* soit applicable et puisse être effectif. Patrick Wilson ne cache pas la dimension politique de cette décision : « Au moins ça nous permet de dire c'est en place, on communique (rires) ». Le journaliste belge décrit également la perception de l'UCI au sein des équipes qui est vue comme une entité ne s'y prenant pas de la meilleure des manières pour faire la promotion du cyclisme. Ce ressenti est partagé par Maxime Monfort, selon qui, au sein des instances, « ils sont vraiment en retard et ils ne comprennent pas toujours ce qu'il se passe vraiment au sein du peloton ». La défiance qui émergera probablement de l'instauration du *salary cap* sera en partie l'expression du rejet du régulateur lui-même dont la légitimité est remise en question par les récentes rumeurs de ligue parallèle ou concurrente. Si nous analysons le souhait de l'UCI comme une réaction au projet One Cycling et à un risque de déstabilisation de l'instance en elle-même, cela pourrait signifier que la menace qu'il représente est réelle. Une reconfiguration du mode de gouvernance actuel n'est pas à exclure.

Le cyclisme sur route masculin est agité par deux courants qui, sans être totalement contraires, symbolisent un essoufflement de son modèle économique. La motivation première des équipes dissidentes est le manque de diversité de leurs revenus qui

proviennent exclusivement des partenariats. Les équipes cherchent à capter davantage de revenus en embarquant les organisateurs qui captent l'essentiel des revenus générés par les spectateurs, venant essentiellement de la commercialisation des droits télévisuels. Une équipe belge présente la caractéristique unique de se reposer en partie sur une épreuve. Il s'agit de Bingoal WB dont le manager général Christophe Brandt est également administrateur général de TRW Organisation, détentrice des droits de deux courses UCI Pro Series, le Tour de Wallonie et le Grand Prix de Wallonie. Cela pose des questions de conflit d'intérêt car Bingoal WB participe aux épreuves et pourrait être favorisé, par exemple par un parcours plus adapté aux profils de ses coureurs mais cela symbolise surtout l'interconnection des structures au sein d'un écosystème cycliste relativement cloisonné et la recherche de revenus par différents canaux. Velon tente de diversifier les revenus des équipes par des produits digitaux mais les contenus proposés ne sont pas suffisamment attractifs et des alternatives gratuites similaires sont déjà existantes. Les organisateurs de courses doivent également faire preuve d'innovation pour pérenniser l'organisation des courses ne faisant pas partie des plus populaires. ASO, Flanders Classics et RCS se servent de leurs courses phares pour permettre à l'ensemble de leurs épreuves de fonctionner. Ils effectuent des économies d'échelle sur l'organisation, mettent au service le savoir-faire des structures dans leur ensemble, font suivre leurs sponsors et négocient les droits de diffusion de manière groupée. Certaines courses du premier ou du second échelon international ne parviennent donc pas à s'autosuffire pour fonctionner et perdurer. Le cyclisme se retrouve pour le moment dans une certaine impasse et semble devoir renouveler son modèle pour garantir la viabilité de la discipline dans son ensemble. La stabilité du haut de la pyramide, l'échelon professionnel international, est essentielle pour que sa base le reste également. En prenant l'exemple des Hammer Series, Patrick Wilson soulève le risque de disparition de certains événements pour justifier le rôle essentiel, selon lui, de l'UCI comme garant de leur pérennité. Étant situées en parallèle du calendrier classique, les Hammer Series faisaient se détourner les équipes des courses historiques. D'après lui « il y a des épreuves qui ont failli mourir » car les équipes étaient parties prenantes dans l'organisation et avaient donc intérêt à y participer.

L'instauration du *salary cap* est un gage donné par l'UCI montrant qu'elle souhaite agir sur ce modèle pour le réformer en partie. Son adoption serait une avancée dans sa volonté de préserver la structure en tentant de le pérenniser par la réglementation économique. L'UCI n'est pas fermée à l'émergence d'une nouvelle force dont les équipes sont le moteur notamment car elle doit déjà composer avec les organisateurs qui disposent d'une importante puissance économique et politique. La question que nous pouvons nous poser et qui agite le peloton est la suivante : quel modèle alternatif, attractif et novateur peut proposer

One Cycling pour drastiquement diversifier ses revenus et conserver l'essence de ce qui compose aujourd'hui le cyclisme sur route et une nouvelle ère peut-elle démarrer avec des changements de format et de localisation des courses ? La tentative des Hammer Series, le développement en parallèle de courses au Moyen-Orient, l'engagement du PIF et la volonté de certains organisateurs de proposer plus de formats en circuits en faisant payer l'accès aux spectateurs sont des signaux faibles, ou forts, de l'émergence de nouveaux paradigmes. L'UAE Tour a été créé en 2019, l'AlUla Tour en 2020 et le Tour d'Oman en 2010, ils résultent de profondes velléités de certaines nations à ouvrir leur territoire au cyclisme sur route. Cependant, la crainte d'un abandon de l'Europe et des courses historiques à l'instar de la Formule 1 dont la part de Grand Prix sur le vieux continent est passée de 65% lors de la saison 1995 à 37% pour 2025²² est peu probable. Kiko Garcia le décrit : « quand on entend parler de nouvelles courses, au Moyen-Orient par exemple où il n'y a aucune tradition cycliste, même s'il y a beaucoup d'argent, ça m'étonnerait que le public classique ou le public qui soutient le cyclisme soit intéressé par une nouvelle course là-bas même si on a là-bas Pogačar, Roglič et Evenepoel. Parce que le public veut voir le Tour de France, veut voir Paris-Roubaix, Liège-Bastogne-Liège, des courses mythiques. Ça représente l'ADN du cyclisme. Il faut que l'on soit capable de reconstruire sur ce que l'on a construit plutôt que de construire quelque chose de nouveau où on ne sait pas ce que ça va donner ». Il émet une distinction claire avec la Formule 1 où selon lui « c'est la même chose partout pareil » tandis que pour le cyclisme « il y a beaucoup d'autres choses : il y a les paysages, il y a les cols, il y a les pavés, il y a des circonstances énormes autour, il y a le vent, ça dépend des régions ». Un modèle nouveau, complètement différent, plus tourné vers des nouveaux marchés, notamment au Moyen-Orient en se détournant des sites et du public historique du cyclisme sur route, plus axé vers le sport spectacle avec des formats de course plus courts semble voué à l'échec compte tenu de l'histoire et de la nature du sport. Ces formats semblent pouvoir trouver leur place sporadiquement dans le calendrier, ou à la place des critériums de fin de saison par exemple, mais sans remplacer l'ossature existante du calendrier, principalement européen.

²² 11 des 17 Grand Prix en 1995, 9 des 24 Grand Prix en 2025.

Conclusion

Le 29 juin 2024, l'équipe qui se dénommait encore Bora-hansgrohe une semaine auparavant sillonnait les routes toscanes avec un nouveau maillot noir horné de deux taureaux se faisant face. Le sponsor Red Bull est officiellement devenu co-partenaire principal de la formation allemande lors de la première étape du Tour de France, posant les possibles bases d'un futur géant d'un peloton masculin déjà dominé par quelques grosses structures qui avalent leurs concurrents tout au long de l'année. L'investissement d'un tel sponsor avec des ambitions affichées de grands résultats rapidement ne fait pas l'ombre d'un doute sur les conséquences en matière de résultats sur les compétitions. Compte tenu de la structure actuelle du modèle économique du cyclisme qui est dépendant du financement des partenaires, constituant la presque totalité des revenus des équipes, leur poids financier est un déterminant des performances des équipes, risquant de casser l'équilibre du championnat, son marché et son intérêt. Sur les dix dernières années, la corrélation entre budgets et résultats s'est accentuée, laissant planer des risques sur la discipline dans son ensemble. La fédération internationale s'est saisie de la problématique en impliquant l'ensemble des parties prenantes pour trouver une solution et contrecarrer cette tendance alors que le WorldTour n'était pas encadré financièrement. Souhaitant s'accorder de nouvelles prérogatives de régulation pour le bien de la compétition sportive et économique entre ses acteurs, elle explore la mise en place d'un plafond de la masse salariale des équipes pour une application dès la saison 2026. C'est un modèle complètement nouveau que l'UCI doit dessiner depuis une page blanche, en tenant compte des risques de fuites et d'effets secondaires pour construire un système efficace, appliqué aux spécificités du championnat et aligné avec les objectifs qu'elle s'est fixés. Déjà contestée dans son rôle de gestionnaire de la discipline à l'échelon international par les équipes en quête de diversification de leurs revenus au sein d'un modèle économique en recherche de renouvellement, l'UCI fait face à un défi de taille qui est une proposition alternative, mais non exclusive, à l'éternelle quête de croissance constante des recettes. Pour ce faire, elle doit mettre en place des outils innovants, être à l'écoute des entités impliquées et ne pas sous-estimer la complexité que constitue le rôle du régulateur d'un *salary cap*, en particulier dans un contexte international. L'expérience d'instances ayant des dispositifs de plafonnement met en lumière deux notions clés qui doivent guider la régulation : précision et discussions. Pour que ce soit efficace, l'UCI doit s'attacher à rechercher l'alliage de la clarté dans ses buts, ses règles et ses mécanismes avec des échanges fréquents et réguliers afin de disposer d'un modèle adapté à la réalité du cyclisme.

Bibliographie

- Andreff, W. (2009). Équilibre compétitif et contrainte budgétaire dans une ligue de sport professionnel: *Revue économique*, Vol. 60(3), 591-633.
- Andreff, W. (2014). Economie du cyclisme : succès commercial et équilibre compétitif du Tour de France. *Vélo et droit : transport et sport*, Institut universitaire Varenne, 111-146.
- Andreff, W. (2011). Les risques financiers de la glorieuse incertitude du sport. *Risques. Les cahiers de l'assurance*, 88, 21-27.
- Bačík, V., Klobučník, M., & Mignot, J.-F. (2021). What made the tour successful? Competitive balance in the tour de France, 1947–2017. *Sport in Society*, 24(2), 147-159.
- Baydina, K., Parshakov, P., & Zavertiaeva, M. (2021). Uncertainty of Outcome and Attendance: Evidence from Russian Football. *International Journal of Sport Finance*, 16(1), 33-43.
- Cabaud, B., Scelles, N., & François, A. (2017). L'intensité compétitive appliquée au cyclisme: Modélisation et impacts potentiels sur l'organisation des courses professionnelles: *Staps*, n° 116(2), 43-60.
- Cabaud, B., Scelles, N., François, A., & Morrow, S. (2022). Modeling Performances and Competitive Balance in Road Cycling Competitions. In D. Van Reeth (Éd.), *The Economics of Professional Road Cycling* (Vol. 19, p. 253-281). Springer International Publishing.
- Cairns, J. A. (1987). Evaluating changes in league structure: The reorganization of the Scottish Football League. *Applied Economics*, 19(2), 259-275.
- Daly, G., & Moore, W. J. (1981). Externalities, property rights and the allocation of resources in Major League Baseball. *Economic Inquiry*, 19(1), 77-95.
- Humphreys, B. R., & Zhou, L. (2015). The Louis–Schmelling Paradox and the League Standing Effect Reconsidered. *Journal of Sports Economics*, 16(8), 835-852.
- Kringstad, M., & Gerrard, B. (2004). The Concepts of Competitive Balance and Uncertainty of Outcome. *International Association of Sports Economists*.

- Lagae, W. (2022). Sponsorship in Professional Road Cycling. In D. Van Reeth (Éd.), *The Economics of Professional Road Cycling* (Vol. 19, p. 69-89). Springer International Publishing.
- Manasis, V., Ntzoufras, I., & Reade, J. (2021). *Competitive balance measures and the Uncertainty of Outcome Hypothesis in European football*.
- Michie, J. & Oughton, C. (2004). Competitive Balance in Football: Trends and Effects. *The Sports Nexus*.
- Mignot, J.-F. (2016). The History of Professional Road Cycling. In D. Van Reeth & D. J. Larson (Éds.), *The Economics of Professional Road Cycling* (Vol. 11, p. 7-31). Springer International Publishing.
- Neale, W. C. (1964). The Peculiar Economics of Professional Sports : A Contribution to the Theory of the Firm in Sporting Competition and in Market Competition. *The Quarterly Journal of Economics*, 78(1), 1.
- Rebeggiani, L. (2016). The Organizational Structure of Professional Road Cycling. In D. Van Reeth & D. J. Larson (Éds.), *The Economics of Professional Road Cycling* (Vol. 11, p. 33-54). Springer International Publishing.
- Rebeggiani, L. & Tondani, D. (2008). Organizational Forms in Professional Cycling: An Examination of the Efficiency of the UCI Pro Tour. *International Journal of Sport Finance*, 3. 18-41.
- Scelles, N., & Durand, C. (2010). Incertitude du résultat et demande du public : L'intensité compétitive intra-match comme variable clé: Le cas de la Ligue des champions de l'UEFA (1955/2008). *Movement & Sport Sciences*, n° 71(3), 65.
- Scelles, N., & Durand, C. (2012). Économie du sport professionnel et équilibre compétitif. Les limites d'une approche largement utilisée : « Noll-Scully measure of Competitive Balance ». *Movement & Sport Sciences*, n° 77(3), 13.
- Sloane, P. J. (2006). Rottenberg and the Economics of Sport after 50 Years: An Evaluation. *SSRN Electronic Journal*.
- Szymanski, S. (2003). The Economic Design of Sporting Contests. *Journal of Economic Literature*, 41(4), 1137-1187.

Van Reeth, D. (2022). The Finances of Professional Cycling Teams. In D. Van Reeth (Éd.), *The Economics of Professional Road Cycling* (Vol. 19, p. 35-67). Springer International Publishing.

Van Reeth, D., & Lagae, W. (2016). The Future of Professional Road Cycling. In D. Van Reeth & D. J. Larson (Éds.), *The Economics of Professional Road Cycling* (Vol. 11, p. 313-341). Springer International Publishing.

Sources

Cyclistes Professionnels Associés (CPA). *Accord paritaire CPA AIGCP*. 1er janvier 2024.

Disponible à l'adresse ::

https://assets.ctfassets.net/761l7gh5x5an/nXiyjxTjj73r1gdoLytfQ/9a4d71ad779cae03f87743fa9b74275a/Joint_Agreements_20240101-F_.pdf

Fédération Internationale de l'Automobile (FIA). *FIA Formula 1 Financial Regulations*.

Version 16, 31 août 2023. Disponible à l'adresse :

https://www.fia.com/sites/default/files/fia_formula_1_financial_regulations_-issue_16-2023-08-31.pdf.

Union Cycliste Internationale (UCI). *Statuts UCI et règlement du Congrès*. 24 septembre 2021. Disponible à l'adresse :

https://assets.ctfassets.net/761l7gh5x5an/7s1ma6mVAVIFwi8rRgy0lw/8d502f2b62ea1eea7dfedfea0ab29549/Guide_de_Clarification_du_R_glement_Technique_de_l-UCI_-20240110-FRA.pdf.

Union Cycliste Internationale (UCI). *Dispositions Administratives et Procédures Techniques*. 2 février 2024. Disponible à l'adresse :

<https://assets.ctfassets.net/761l7gh5x5an/2B5HmwoAwiDz1xteuaysXa/b764b223d54318426ddb6d1d08dace3b/12-DIS-20240202F.pdf>.

Union Cycliste Internationale (UCI). *Guide de clarification du règlement technique de l'UCI*.

10 janvier 2024. Disponible à l'adresse :

https://assets.ctfassets.net/761l7gh5x5an/7s1ma6mVAVIFwi8rRgy0lw/8d502f2b62ea1eea7dfedfea0ab29549/Guide_de_Clarification_du_R_glement_Technique_de_l-UCI_-20240110-FRA.pdf.

Union Cycliste Internationale (UCI). *Règlement d'organisation des épreuves sur route*. 5 février 2024. Disponible à l'adresse :

<https://assets.ctfassets.net/761l7gh5x5an/5zPSLYnROebDjMLDWUnLsM/aebab566afe0e0fa0781a577f33a9027/2-ROA-20240205-F.pdf>.

Glossaire

AIGCP : Association internationale des groupes cyclistes professionnels

AIOCC : Association Internationale des Organisateurs de Courses Cyclistes

ASO : Amaury Sport Organisation

CCP : Conseil du Cyclisme Professionnel

CPA : Cyclistes professionnels associés

FIA : Fédération Internationale de l'Automobile

FIBA : Fédération internationale de basket-ball

LNR : Ligue Nationale de Rugby

MLS : Major League Soccer

UCI : Union Cycliste Internationale

PCS : ProCyclingStats

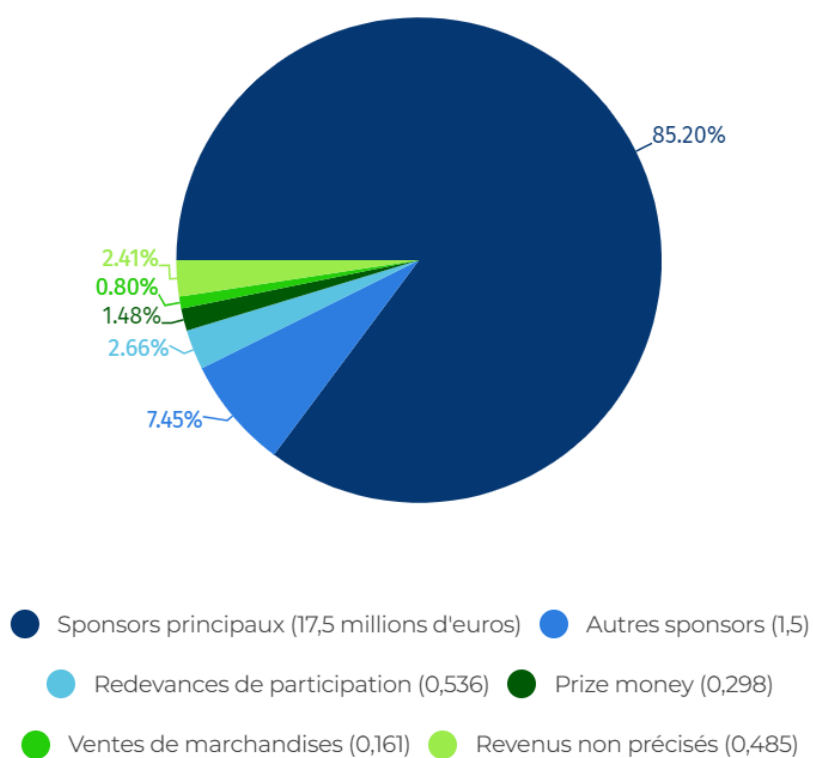
PIF : Public Investment Fund

Table des annexes

Annexe I : composition du budget de l'équipe Groupama-FDJ en 2021	57
Annexe II : estimations des budgets des équipes entre 2014 et 2023	58
Annexe III : évolution de l'indice de corrélation entre budgets et points PCS entre 2014 et 2023	59
Annexe IV : mesure de la corrélation entre budgets et points PCS de 2014 à 2023	60
Annexe V : mesure de la corrélation entre classement des budgets et classement PCS de 2014 à 2023	62
Annexe VI : entretien avec Federico Lodi et Marianne Saroli	64
Annexe VII : entretien avec Kiko Garcia	69
Annexe VIII : entretien avec Patrick Wilson	78
Annexe IX : entretien avec Maxime Monfort	94
Annexe X : entretien avec Samuel Gauthier	102

Annexes

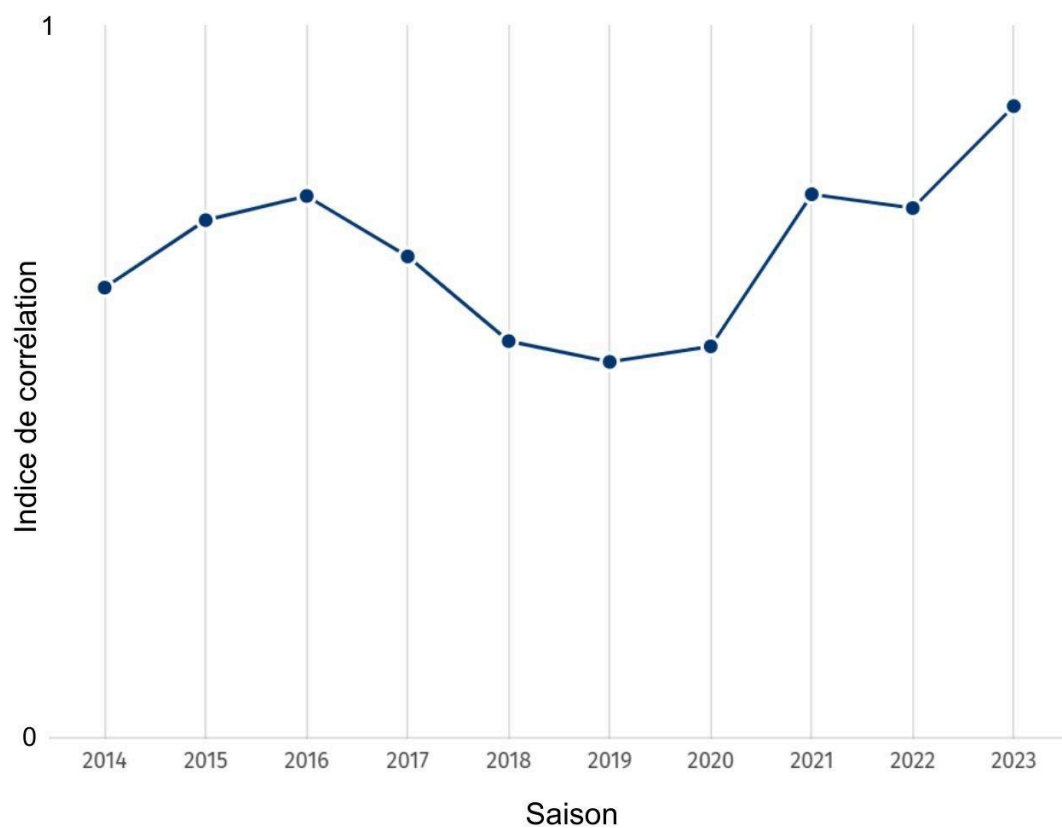
Annexe I : composition du budget de l'équipe Groupama-FDJ en 2021



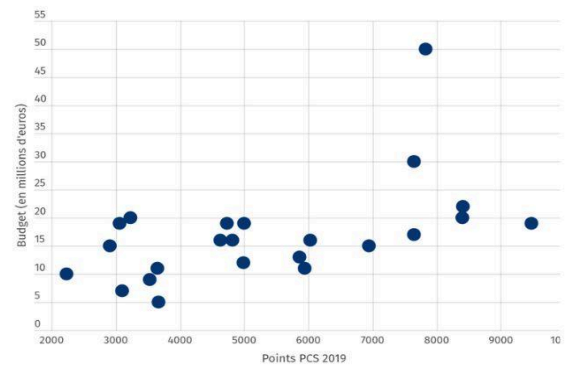
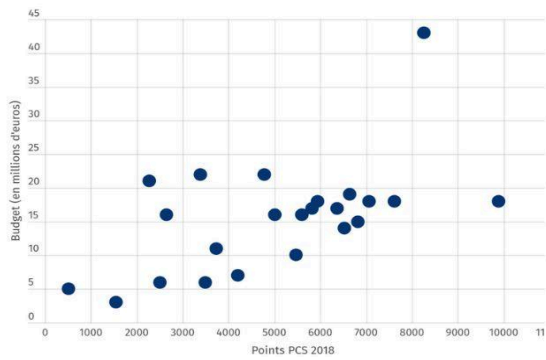
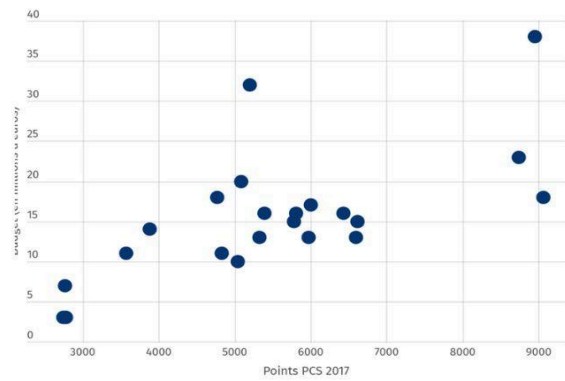
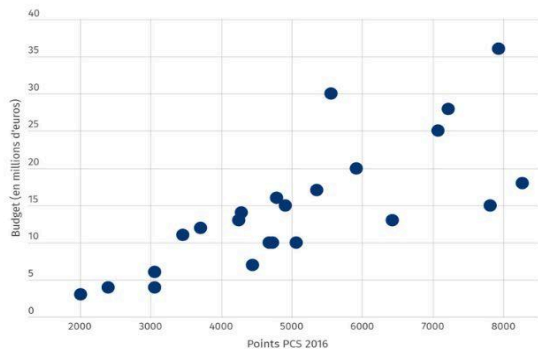
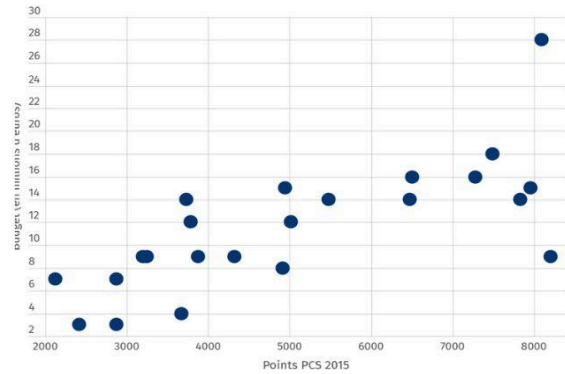
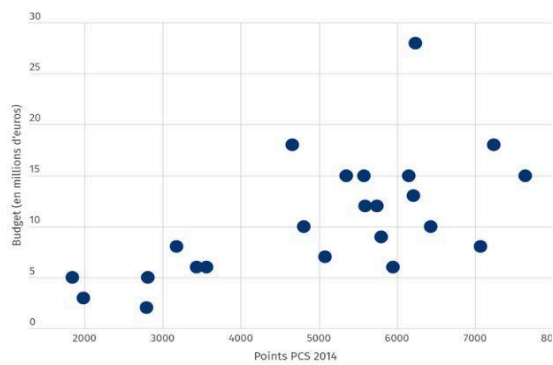
Annexe II : estimations des budgets des équipes entre 2014 et 2023

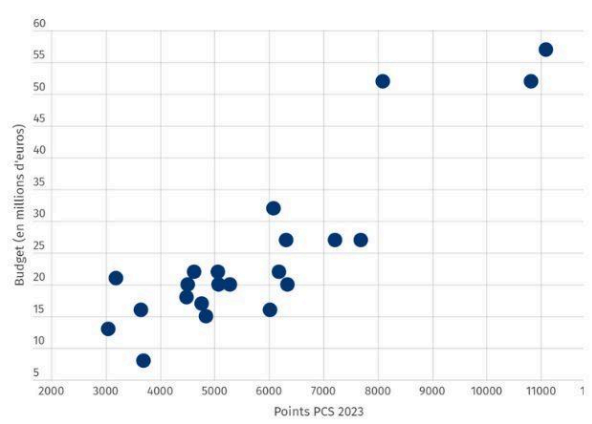
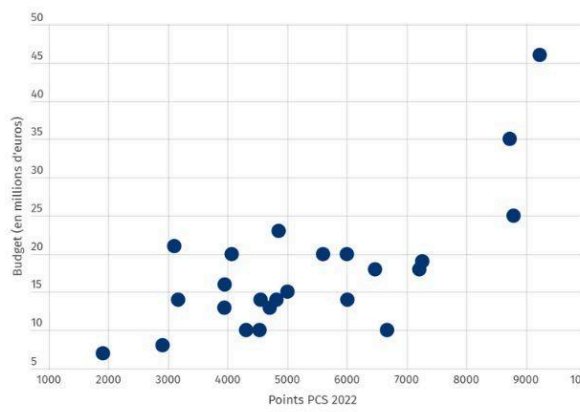
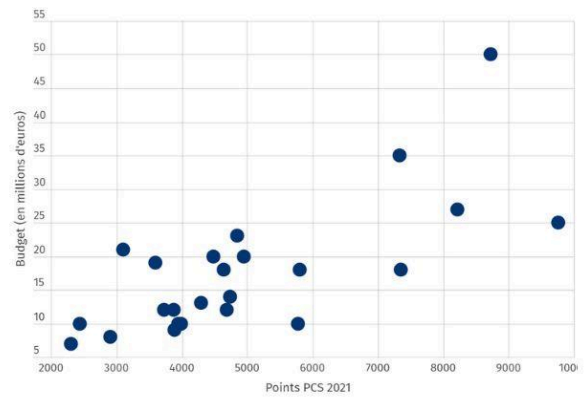
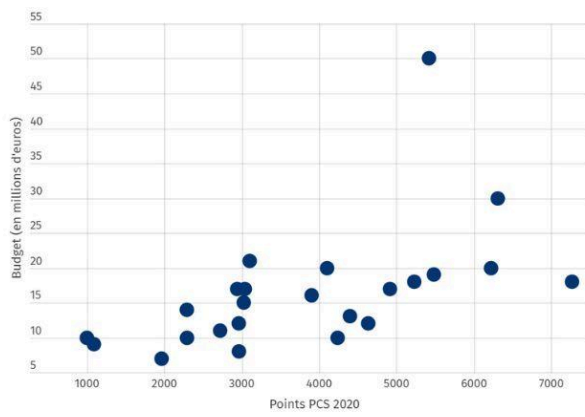
Nom de l'équipe à la fin de la saison 2023 ou à sa disparition	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
UAE Team Emirates	7	8,5	7	16,5	22	30	30	35	35	57,5
Jumbo-Visma	15	14	14	13,5	17,5	20	20	27	25	52,5
Soudal Quick-Step	15	15	18	18	18	19,1	18	25	18	27,5
INEOS Grenadiers	28	28	36	38,8	43	50	50	50	46	52,5
Lidl - Trek	18	15	16,4	16	16	12	12	14	14	12,5
Bahrain - Victorious				18	19	19	16	18	18	27,5
Groupama-FDJ	10,5	12	10	11	10	19	20	20	20	22,5
Alpecin - Deceuninck					5	7	8	10	14	20
Lotto Dstny	15,6	16,5	17,2	17,4	16,9	16,9	15,9	12	14	16
BORA - hansgrohe	5	7	4,5	15	18	22	18	18	19	27,5
EF Education - EasyPost	9	9	10	10	7	11	10	12	10	120
Movistar Team	8	9	15	15	15	15	17	20	20	22,5
Team Jayco AlUla	12	12,5	13	13	14	13	13	10	10	20
Intermarché - Circus - Wanty	2	3	4	3,5	6	5,5	7	9	10	15
Cofidis	8	9,5	11	11	11	11	11,5	13	15	17,5
Israel - Premier Tech							10	18	16	18
Team dsm - firmenich	6	9	12,5	13	18	16	19	19	20	20
AG2R Citroën Team	13,6	14,3	15,6	16,9	17,6	16,5	17	23	23	22,5
Team Arkéa Samsic	3	3,5	3,5	3,5	3,5	10	12	10	13	16
Astana Qazaqstan Team	12	16	20	20	18	17	17	12	14	21,5
Uno-X Pro Cycling Team										8
TotalEnergie	6	7,5	6	7	6	9	10	10	13	13
B&B Hotels - KTM							9	7,5	7,5	Disparition
Team Qhubeka NextHash	5	4	13,5	14,5	16	15	14	8	Disparition	
CCC Team	18	18	28	23	21	20	21	Disparition		
Katusha	15	14,5	30	32	22	19	Disparition			
Tinkoff	10	14	25	Disparition						
IAM Cycling	6	9,5	10,5	Disparition						

Annexe III : évolution de l'indice de corrélation entre budgets et points PCS de 2014 à 2023

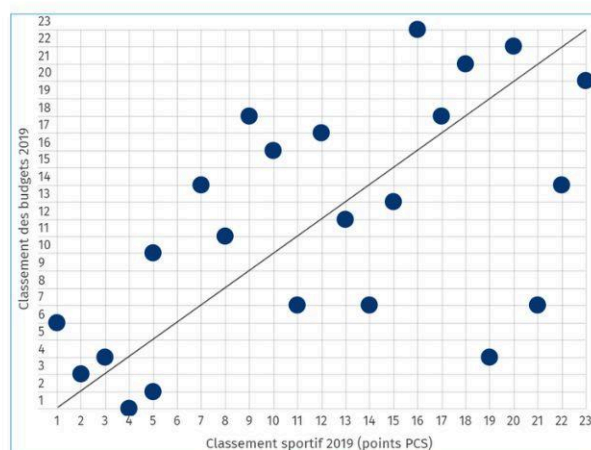
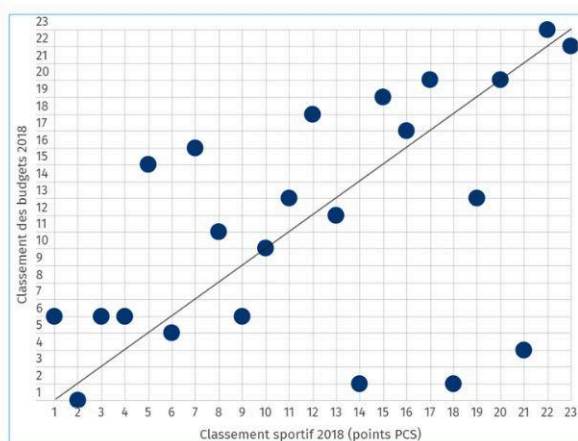
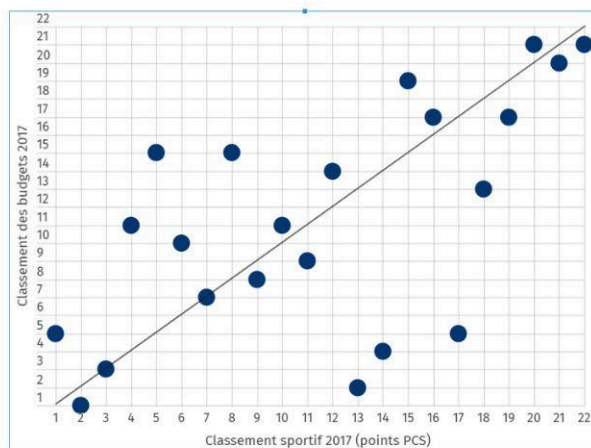
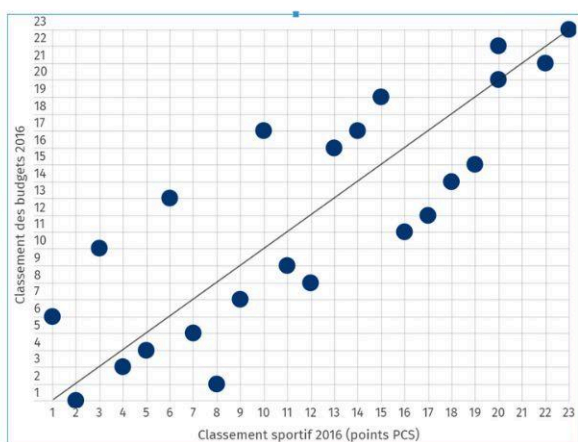
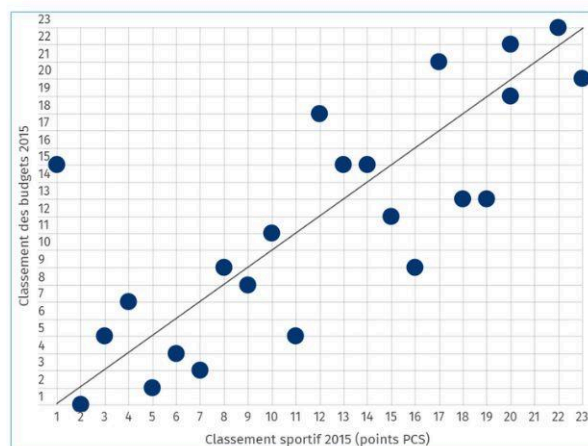
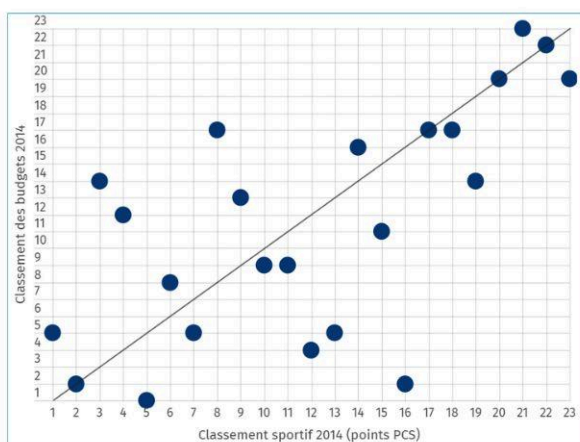


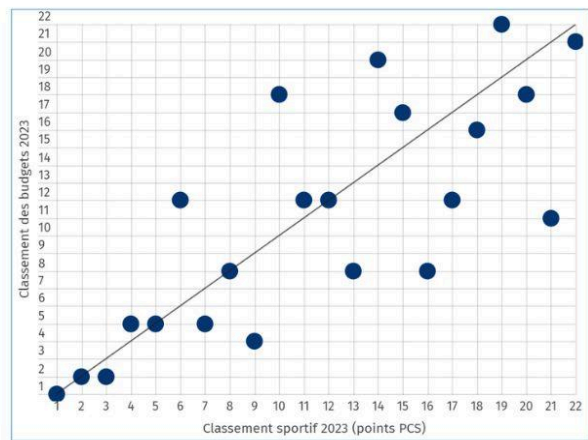
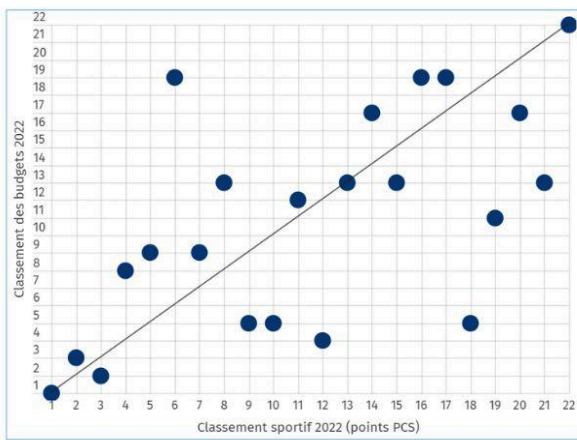
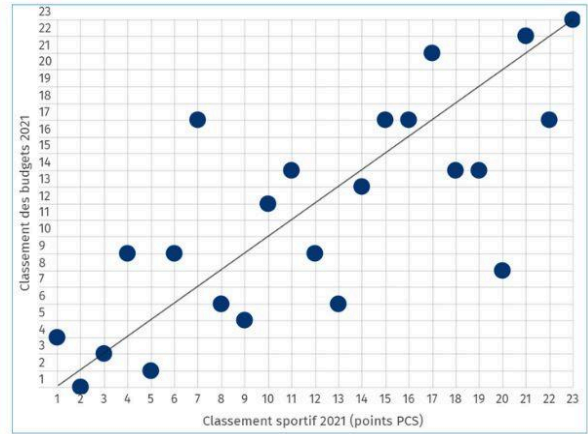
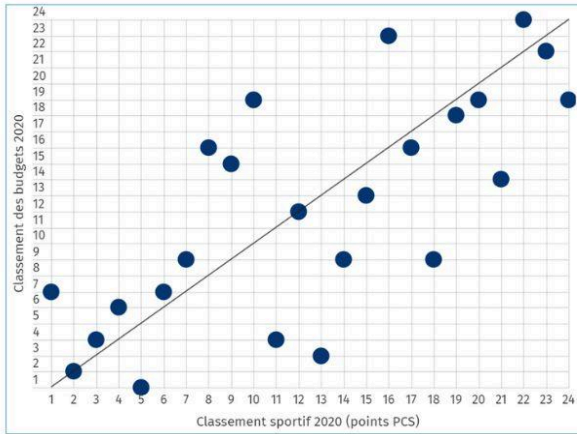
Annexe IV : mesure de la corrélation entre budgets et points PCS de 2014 à 2023





Annexe V : mesure de la corrélation entre classement des budgets et classement PCS de 2014 à 2023





Annexe VI : entretien avec Federico Lodi et Marianne Saroli

Entretien avec Federico Lodi

Directeur de la régulation financière de la Fédération Internationale de l'Automobile (FIA)

et

Marianne Saroli

Conseillère juridique senior à la Fédération Internationale de l'Automobile (FIA)

Mardi 22 mai 2024 – Visioconférence (entretien Teams)

Bastien Belleil : In a few words, could you explain the main goals of the cost cap ?

Federico Lodi : Well, there are a couple of reasons. One is to guarantee financial sustainability for the teams. Motorsport is really expensive and we arrived at a certain point in 2015, 2016 when several teams were on the verge of bankruptcy so we needed to put in place some things to support the financial sustainability for the teams. And the other thing was to try to reduce the gap between the teams. Financial sustainability on one hand and on the other hand promote competitive balance because we didn't want teams with bigger budgets were the only one to win, always. We prefer to try to put in place a model where the teams that spend better the money where the one who wants to win rather than the teams that have more money to spend. These were the two main objectives : competitive balance and financial sustainability.

BB : Regarding this second goal, why is it important, as an international federation, to promote the competitive balance in your most valuable championship? Is it for ethical issues, economical issues?

FL : It is a little bit of both. Clearly we want to support fairness. So we want to have a competition that is fair and where all the competitors may have a chance to win. This is the first thing. It is also clear that we had in the back of our minds, let's say, the well-being of the Championship in terms of possibility to maintain a viable and sustainable Championship. It's clear that if the championship is composed of competitors that have a chance to win, you don't know who will win until the end, everything is much more entertaining, you have a lot more interests from viewers, broadcasters, people in general. While if you have a championship where you know since day one, even from the start, who is gonna win and who is gonna ride last, you lose interest from external stakeholders : sponsors, partners, broadcasters, viewers, public. So this, in the long-term, undermined the strength of the championship so there were a lot of implications while we decided to introduce the cost cap.

BB : Weren't you worried about side effects caused by these regulatory measures and the negative impact they could have on the championship while reducing the financial capacities

of all the teams or according to you it was obviously a good way to promote the championship ?

FL : Absolutely, we thought that this was the right thing to do, rather than having undesired side effects. We were in a situation where the top teams were spending four or five times more than the smaller teams and the gap was growing to increase even more when we decided to put in place measures to reduce the gap and control the spendings. So there was no real negative side effect we had envisaged. It is clear that limited the amount of money that top teams were able to spend. But in reality what we were expected to see was that smaller teams would become more competitive, they would achieve more results, they would have access to a bigger size of the money shared and attract more sponsors. And as such, potentially becoming more competitive engaging personnel that were potentially laid off by the top teams because we have introduced limitation to expenditures. So we didn't see, in terms of ecosystem, any real loss of jobs originated by the limitations of spending but rather a relocation from top teams to smaller teams. And we are expecting teams to become closer in terms of infrastructure available and as such reducing the gap.

Marianne Saroli : Another thing to consider also is that we don't have a salary cap for the driver salaries so that also is something that is why it is important to maybe make a distinction with what you see, let's say, in North America with the NFL, the NBA, the MLB. I think it is important because there is no salary cap so they can spend as much as they want in salary for their drivers so it is one thing to consider.

BB : Because the drivers are not directly impacted by this cost cap. That leads to another question : what was the reaction of the teams when the FIA decided to introduce the cost cap? Did they directly understand that it was at a global scale for the championship and it could be better or they just thought that it would impact their finances and their capabilities to spend more and to have better results?

FL : Well, this is a very competitive environment. Every time you introduce some measures that affects the way teams compete and their positioning, you clearly have pushbacks. Clearly, we had a lot of support from teams that were thought they may benefit from the introduction of cost cap, and we had initially resistances from the top teams that would have seen their expanded to reduced, while top teams were concerned about losing their advantage position and smaller team on the other end were super happy because they saw this as an opportunity to close the gap and become more competitive. I think after three years since introduction, and we started discussing this in 2017 (rises), almost seven years since we started discussing, everyone is absolutely keen to retain the financial regulation. Everyone has seen the positive side of it, championship is more interesting. All the teams are very very close. Teams are becoming profitable. New investors are coming up and shares of things are sold for amounts that were unthinkable only five years ago. So now that we are moving towards 2026, a new discussion will have to take place in respect of the extension of the regulation. Everyone is keen to retain this. Every time we introduce a change, we will have pushback. But I think that in hindsight, everyone appreciates what we have introduced.

BB : Do you have KPIs to show that the situation you are presenting in the championship now is linked to the cost cap?

FL : No, it is impossible. I think there are several things. First of all, you can't total the burden of the results you want to achieve to a single regulation. Here we had a clear idea in 2021 when we introduced the new regulations that what we wanted to achieve needed to be achieved through the three regulations we have: sporting, technical, and financial. You can't put the burden just in one single regulation because you will basically open the door. You will put a lot of pressure on that regulatory environment. And teams will find ways applying sporting and technical regulation to overcome the requirements of the financial. So what we decided to do at the time was the regulation with the clear objectives of sustainability and competitive balance in mind. So the measures to achieve these objectives were technical, sporting, and financial. In this way, we put in front of the teams a complete regulatory environment that was going in a specific direction, and we avoided to put too much burden on just one single environment or on just one single regulation. So it is working because, as I was saying, new investors are coming. Evaluation of teams are unheard of. Aside from one driver and one car, all the others are very, very close. But this is probably due to the skills of the driver rather than the technical specification of the car. But, well, this is just financial, it's impossible because there are also limitations, the technical and the sporting regulation that drives towards these objectives.

BB : More on the operational side, your financial regulation measures include a wide list of exclusions. So concretely, what are the specific areas of spending targeted by the cost cap?

FL : Well, it is difficult to say. In principle, what we want to have within the cap is everything that is related to the development and performance of the car plus all the cost the car includes in respect of the operation of the F1 team as an organization. We have exclusions for different reasons. Certain exclusions are because costs related to that exclusion are not relevant for the financial regulation. So if a team competes also in Formula E or competes also in Indecar, we don't really care about how much we spend. It's not relevant for our championship, so they can do whatever they want. There are other costs that are considered as good costs, and for this reason, these costs are excluded, like marketing, because we want things to spend money to attract sponsors and provide service to sponsors. HR, finance and legal are other good examples. We didn't want the team to stop spending money on recruitment, legal support, or auditors, tax experts, and things like that, because we didn't want that they would have to make a choice, whether improving the performance of the car or rely on on a good lawyer or a good auditor, because we didn't want them to take tax risk, legal risk, or HR risk, or things like that. It's a combination of resources that led us to exclude cost. It's also true that we end up with a list of exclusion that is probably higher than we were originally envisaged, but this is part of the normal process of negotiation and discussion with the teams. We have a specific governance in Formula 1, where we, as a regulator, need to have a certain number of teams on board in order to introduce changes to the regs. So it's clear that it is constant bargaining and negotiation, and we have to make concessions, as obvious, in order to have support of the teams. So the result is what we have in the regs now.

MS : Would just add that it is important to know that the F1 teams are really involved in the process for the regulation. So they have a voice and we cannot just do what we want. They participate. So if we want to amend the regulations, they have a voice and they can tell us

their comments. Perhaps this is one thing that might be different from other sports to some level.

BB : That leads to another question. How often do you review the cost cap rules, how are they modified and how are the teams directly involved in this process?

FL : Well, many times we change the rules. Our regulation is linked to a five year agreement we have with the commercial right holders and teams and it covers the period 2021-2025. Since its introduction in 2021, we have changed it 20 times. I think that some changes were trying to get a refreshment. It is also fair to say that the first time you introduce regulations, it is impossible to get everything right from day one, because one thing is to envisage something on paper and another thing is when you start, when you live it. You see in real life how it works, and you have clear evidence of the implications. It is impossible to foresee everything from day one. It is also fair to say that we have reduced significantly the cap, we have much more changes in year one and two rather than what we have now. Teams participate because we have a specific governance and changes need to be supported by FIA, commercial right holder, that is Formula One, and the specified number of teams. Unless we have a certain number of teams on board, supporting and approving the changes that we put forward. So they have a voice and they have a possibility to block our changes to regs.

BB : What measures have you taken to ensure that the information reported by the teams are accurate?

FL : That basically is our big job (rires). We have a regulatory framework in place. The starting point for us are the financial statements, so public data by auditors, that is the starting point. Then there is a specific calculation that is required by the cost cap rules, so exclusion and adjustments. This calculation is subject to agreed upon procedures that are performed by external auditors. We receive a report from the external auditor's inspector of each agreed upon procedure taken on each team. And on top of that, we add further processes and procedures that we undertake directly. So my team is basically complementing the agreed upon procedure made by the auditors and the combination of all these steps generates the results of the review of the submission. Based on that, we decide on whether to issue a compliance certificate or not.

BB : If I understand well, this introduction of the cost cap means greater transparency for the teams regarding their financial information. Were there at the beginning any objection to this openness for the teams? It was clear that because they agreed on this cost cap, they were part of the decision, they completely accepted this openness and more transparency on their financial information.

FL : Yes, they saw the big picture. And even if that means that they had to share information that they were not used to share, they thought that this was for the greater good of having FIA, so the ambulator, checking and confirming that everyone was playing based on the rules.

BB : From an operational point of view, how does the cost cap administration work and what does it represent in terms of cost and workforce internally?

FL : All members of my department are former auditors. So we, basically, review the information we receive during the year. We anticipate through discussion issues that we may find at the end of the day with the teams. And then when the team may find the submission, we go through the process of reviewing data information, outcome of the auditor's activities, and we undertake the additional procedures to conclude on the respect of the requirements or not.

BB : How many people are working in your team?

FL : Not enough (rires).

Annexe VII : entretien avec Kiko Garcia

Entretien avec Kiko Garcia

Directeur général de l'Association Internationale des Organisateurs de Courses Cyclistes (AIOCC) et directeur technique du Tour d'Espagne

Mercredi 23 mai 2024 – Visioconférence (entretien Teams)

Bastien Belleil : Premièrement, j'avais une première question sur l'équilibre compétitif : vous en tant qu'organisateur de courses, est-ce que la préservation d'un équilibre compétitif est bénéfique et est-ce que cela fait partie de vos préoccupations ?

Kiko Garcia : Premièrement ce qu'il faut bien savoir et être conscient c'est que le cyclisme est un sport assez âgé, je veux dire ça fait plus de cent ans que le sport comme tel existe et est reconnu par le public et par la société. Et cela veut dire que l'on se trouve avec beaucoup d'habitudes du passé et des structures mêmes qui se sont formées il y a pas mal de temps. Pourquoi je vous dis ça ? Parce que nous avons des épreuves WorldTour comme la Vuelta Catalunya qui est âgée de 100 ans par exemple ou Liège-Bastogne-Liège. Je vous explique ça pour voir un petit peu la différence entre les structures organisatrices du monde cycliste. Le Tour de Catalogne c'est un club qui organise la course même si la course est au niveau WorldTour, au niveau budgétaire, la structure qui compose l'organisation c'est un club, c'est un club cycliste qui existe depuis très très longtemps, qui a petit à petit grandi et à moment donné ils sont arrivés à avoir une course cycliste professionnelle assez importante dans le calendrier international. C'est à dire qu'il y a encore beaucoup de bénévoles dans le club qui prennent une semaine de leur temps pour pouvoir travailler sur la course et pour pouvoir mettre tout en place. Après c'est vrai que dans le club il y a une structure professionnelle ou semi professionnelle, il y a 3-4 personnes qui sont là toute l'année à travailler sur cette course. Après on se retrouve avec des organisations comme la nôtre, Unipublic par exemple pour la Vuelta qui est la même organisation qu'ASO en France, où une nous sommes une trentaine de personnes à travailler sur nos événements de manière professionnelle pendant toute l'année. Ca veut dire déjà qu'il y a pas mal de différence avec une organisation qui est dans le même niveau sportif, qui est dans le WorldTour mais le Tour de Catalogne n'est pas 100% professionnel. Et après si on va en arrière dans le calendrier où dans les courses du calendrier, il y a des courses, des petites courses 1.1, 1.2, qui sont organisées complètement de manière bénévole, c'est-à-dire qu'il y a un déséquilibre budgétaire et professionnel même si toutes les courses sont considérées professionnelles. Il y a pas mal de différences entre une organisation et une autre. Après c'est quelque chose qui existe aussi dans les équipes, c'est-à-dire qu'il y a des grosses différences entre UAE ou Visma Lease a Bike et TotalEnergies ou même plus petites qui sont de temps en temps invitées sur les Grands Tours. C'est là où il faut commencer à voir la possibilité de trouver un peu plus d'équilibre pour que premièrement au niveau de la structure professionnelle du sport soit un peu plus équilibrée et deuxièmement au niveau du

spectacle sportif on puisse trouver un équilibre aussi dans les résultats et dans les forces des équipes.

BB : Justement, d'un point des organisateurs, vous êtes conscients que si jamais il y a des écarts qui sont beaucoup trop grands entre les plus petites et les grandes du peloton professionnel, cela va impacter votre produit, vos compétitifs, peut-être diminuer l'attractivité, la présence de partenaires, la diffusion et le public ?

KG : Oui c'est un autre problème aussi. Nous à la Vuelta, vous savez que l'on a seulement deux invitations, deux *wild cards* pour inviter des équipes. Évidemment que d'un côté on doit penser aux meilleures équipes pour l'événement car l'événement est au top des événements cycliste du calendrier international. Alors c'est normal que l'on puisse voir dans la Ligue des Champions de football les meilleures équipes européennes dans le tournoi, c'est la même chose pour nous. Mais d'un autre côté on a beaucoup de pression pour inviter une ou deux équipes de chez nous parce que c'est une manière de promouvoir le cyclisme national et de promouvoir ou d'aider des sponsors qui sont dans le cyclisme en Espagne. Alors, quelle est la meilleure solution ? On ne sait vraiment pas. D'un côté on a l'obligation morale de devoir aider un petit peu la promotion du cyclisme de chaque pays mais d'un autre côté comme organisatrice d'un grand événement on doit essayer d'avoir les meilleurs coureurs sur l'événement. En revanche si les équipes étaient un peu plus équilibrées, peut-être que l'on n'aurait pas ce problème, on en aurait d'autres, mais pas le problème d'avoir des doutes comme ça entre une équipe ou une autre.

BB : En termes de résultats et de performance sur le Tour en lui-même, ces équipes qui sont invitées, ces deux *wild cards* de ProTeam, ne vont pas concurrencer les équipes qui ont déjà leurs invitations par les résultats sportifs et via la licence WorldTour.

KG : Oui c'est vrai qu'ils ne peuvent normalement pas aspirer à être sur le podium ou même avoir un Top 10 mais c'est vrai aussi que pour eux c'est l'événement de l'année, c'est la course de l'année et ils vont faire tout le possible de leur part pour être présents, pour avoir de la notoriété, pour se montrer, pour avoir de l'exposition médiatique. C'est vrai que de temps en temps, quasiment toutes les années on voit que les équipes invitées sont beaucoup plus impliquées que d'autres dans la course parce que c'est le grand événement de l'année pour eux.

BB : D'autant plus s'ils sont à domicile et avec des partenaires nationaux, c'est le meilleur moyen de se promouvoir.

KG : Et c'est vrai que c'est comme ça. Mais maintenant c'est vrai aussi qu'avec le système de points de l'UCI, le *ranking*, nous la Vuelta on a la chance d'être le dernier des Grands Tours, des grandes courses à étapes et ça fait que beaucoup d'équipes qui ont besoin d'avoir des points dans le *ranking* doivent faire le maximum dans les dernières courses de la saison et ça ça nous aide aussi à ce que le spectacle soit le plus présent.

BB : Ce sera d'autant plus le cas cette année et l'année prochaine avec le renouvellement des licences.

KG : C'est ça. Tous les trois ans, comme vous le savez très bien, il y a un nouveau *ranking* pour faire un nouveau classement pour voir les équipes qui descendent en deuxième division et quelles sont les équipes qui peuvent monter en première division

BB : Selon vous, d'un point de vue plutôt global, est-ce que vous avez la sensation que cet écart compétitif entre les plus grosses équipes grandit avec les plus petites ? Ou est-ce que selon vous c'est une tendance qui est plus générale et ça ne s'est pas accentué, ça ne s'est pas aggravé ces dernières années ?

KG : Si si, sincèrement ça s'est aggravé dans le sens où les grandes équipes sont beaucoup plus grandes qu'elles ne l'étaient dans le passé et la différence entre les grandes et les autres est à chaque fois beaucoup plus grande. Ça devient compliqué pour le public de comprendre comment 80% des courses sont gagnées par quatre ou cinq équipes pendant l'année. Il faudrait peut-être penser aussi à quelque chose. Je sais que l'UCI a proposé à la CCP de commencer à travailler sur un *budget cap* pour essayer d'équilibrer un petit peu les choses. Il faut voir comment ça évolue, comment on peut travailler sur ça. On a plusieurs sports où ça existe déjà, ou un système de draft comme à la NBA, des choses comme ça qui pourraient être intéressantes pour essayer de trouver un équilibre. On le voit, toutes les années il y a deux ou trois équipes qui sont en danger de disparition pour des raisons budgétaires et il faudrait absolument respirer un petit peu, prendre de l'air et voir où est le problème et voir qu'est-ce que l'on pourrait faire entre tous pour que l'on ait une première division très solide d'équipes qui soient capables de résister au moins une dizaine d'années dans le peloton.

BB : Justement, dans cette idée de pérennité, de stabilité financière et de conservation d'un intérêt pour les compétitions en conservant cette grande présence de l'aléa sportif : vous en tant que représentant des organisateurs de courses, qu'est-ce que vous proposeriez ? Quelles sont les idées qui permettraient de favoriser cela ? Et en tant qu'organisateur, est-ce qu'il y a des choses que vous mettez en place qui pourraient permettre d'aller dans ce sens là ? Même si je ne vais pas entrer dans la question de la redistribution des droits TV que touchent les détenteurs de droits qui furent réclamées par les équipes cyclistes, qui est un sujet très complexe sur lequel je ne vais pas m'aventurer aujourd'hui.

KG : Premièrement je vous dirais que pour les organisateurs depuis la pandémie c'est devenu très très compliqué pour la plupart. D'un côté on a vécu comme toute la planète la pandémie, vous savez la saison 2020 a été au bout, finalement on a été capable, ce qui doit nous faire réfléchir sur ça : on a été capables de se mettre tous d'accord, équipes, cyclistes, UCI, organisateurs, pour adapter le calendrier pour faire une deuxième partie de la saison avec quasiment toutes les courses qui se sont très bien passées en plus. Après, à partir de la pandémie on a beaucoup souffert dans le sens où les protocoles Covid étaient énormes et ça faisait des investissements énormes pour les organisateurs, Et après tout ça on a eu depuis la pandémie jusqu'à maintenant des hausses des prix des hôtels par exemple qui sont montés en moyenne entre 30% et 40% en trois, quatre ans. La hausse des carburants c'est exactement la même chose, c'est-à-dire les coûts se sont multipliés par plusieurs chiffres pour les organisateurs. En plus, on doit payer une partie du SafeR pour la sécurité des incidents en course. Et en plus on investit beaucoup en matière de sécurité en protection, avec de la signalisation et tout cela. Alors ce sont les quatre, cinq dernières années ont été vraiment vraiment compliquées. On essaie de trouver des systèmes pour

pouvoir collaborer avec les petites organisations. De notre côté on a proposé dans quelques pays que les petites organisations puissent utiliser tout ce qui est outils de protection en course (les mousses, les banderoles, la signalisation, les alarmes sonores, les lumières pour prévenir des dangers qui arrivent) avec des grandes organisations pour qu'ils puissent utiliser ces mêmes outils. D'un côté ça favorise moins d'investissements pour les petits organisateurs et d'un autre côté ça fait aussi que les coureurs reconnaissent beaucoup plus facilement les mêmes outils dans toutes les courses.

BB : Ca amène une harmonisation

KG : C'est ça, c'est la même chose que l'on voit sur les routes : les panneaux sur les routes dans un pays au moins sont tous les mêmes. C'est ce que l'on cherche maintenant, que les coureurs soient capables de savoir quand ils voient un panneau ou un signal sonore de quelque chose ça veut dire qu'un danger arrive ou qu'un pont étroit est juste à 50 mètres ou des obstacles imprévus. Ca on l'a mis en place cette année, ça ne marche pas trop mal sincèrement, je pense que l'on peut encore améliorer beaucoup de choses. C'est pour ça que dans le groupe SafeR on est en train de voir comment on peut faire beaucoup de choses dans ce sens. Mais sincèrement il faut trouver une harmonisation pas seulement dans ce cadre mais surtout essayer que les petites organisations puissent survivre à ces moments compliqués où les coûts se sont multipliés par X. Beaucoup d'organisations souffrent pendant l'année, chaque saison on peut voir deux, trois disparitions de course ce qui devient un problème parce que ne l'oublions pas : les coureurs et les équipes sans courses n'existeraient pas non plus. Et seulement avec les courses WorldTour ça ne serait pas suffisant pour la promotion, pour le développement des jeunes coureurs et on a absolument besoin de pouvoir garder au maximum de courses que l'on peut

BB : Vous qui êtes un des deux membres de la CCP pour l'AIOCC, est-ce qu'il y a régulièrement des discussions au sein de la CCP sur ces questions de soutenabilité des modèles économiques, à la fois des organisateurs de courses et des équipes ou est-ce que ce sont des sujets qui pour le moment sont laissés de côté et on considère que c'est à la charge de chacun ? Ma question par extension est la suivante : est-ce que l'on a conscience de cette interdépendance entre tous les différents acteurs du cyclisme et que la soutenabilité de l'un est aussi synonyme de soutenabilité de l'autre ?

KG : Sincèrement pour l'instant nous nous sommes mis d'accord depuis deux ans à peu près à propos de la sécurité et des incidents. Là on s'est rendus compte qu'il fallait faire quelque chose tous ensemble et je crois et j'espère que cette initiative du SafeR qui est en train de se mettre en marche puisse nous montrer pour le futur que l'on a absolument besoin de tous et que c'est la seule manière de pouvoir avancer et de travailler tous ensemble. Malheureusement pour l'instant la question économique est plutôt gérée par chacune des familles et je dirais même de manière individuelle. Mais il faut sans doute, une fois la sécurité des coureurs soit assez bien fixée, penser à la possibilité de se mettre au travail tous ensemble à nouveau pour penser à la structure économique et à un équilibre économique qui permette à toutes les familles de rester dans le calendrier

BB : Il y a eu cette annonce en mars de la création d'un groupe de travail sur la constitution d'un plafonnement budgétaire. Est-ce que ça a été un déclic ? Parce que j'avais l'impression que l'aspect économique de la structure financière des équipes était laissée de côté du

travail du régulateur de l'UCI. On était plutôt sur des questions techniques, de sécurité où il y a une régulation qui est très présente. Est-ce qu'il y a eu un déclic pour que maintenant on se penche sur le budget des équipes pour leur soutenabilité, pour leur viabilité ?

KG : Moi je ne peux vous dire mon opinion personnelle : je pense que c'est une très bonne chose et je pense que si on est capable de travailler sur une idée assez ... une solution équilibrée et juste pour tous, ce qui n'est pas facile. Mais ça c'est plutôt quelque chose qui va pour l'instant absolument vers les équipes, c'est une question du budget maximum des équipes qui n'appartient pas trop aux organisateurs. Nous on est là pour écouter, on est là pour essayer d'aider de votre côté. Mais sincèrement, pour l'instant ça a été juste mis sur la table et on va commencer à évoluer sur ça dans les prochaines réunions. La semaine prochaine on a une réunion de la CCP et j'imagine que ça va venir petit à petit pour les années qui viennent.

BB : Dans le communiqué de presse il a été mentionné qu'un groupe de travail sera rapidement constitué afin de présenter des dispositions au Comité directeur de l'UCI en vue de leur application en 2026. Ce groupe de travail n'a pas encore été constitué et n'a pas encore démarré sa réflexion.

KG : Non. Je pense que ça va être proposé au prochain Comité directeur de l'UCI qui, si je ne me trompe pas, est au mois de juin ou pendant les championnats du monde. Et après, à partir de là, si c'est approuvé, on va commencer avec ce groupe de travail et voir comment on peut affronter ce nouveau challenge qui ne va pas être simple parce que c'est clair que ce sont 18 équipes WorldTour. J'imagine que chacune des équipes a des circonstances complètement différentes aux autres et des équipes que l'on voit notamment avec RedBull dès l'année prochaine, là sûrement ils ne vont avoir aucun problème de budget. En revanche on va encore trouver des équipes qui avec des petits budgets vont essayer d'être capables de rester dans les 18 meilleures équipes du monde. Mais ça va encore être une différence plus grande

BB : Au sein de la CCP il y a aussi des représentants des équipes, des représentants des coureurs. Pour le moment il n'y a pas de réticence particulière qui a été émise durant cette réunion de la CCP de la part des équipes et de la part des coureurs sur un encadrement budgétaire alors que ça les touche directement ?

KG : J'imagine que ça va venir, c'est comme tout. Pour l'instant l'idée était là et personne n'était contre. On va voir comment ça évolue. Nous, du côté organisateur, il faut bien voir ce que ça veut dire mais de notre côté on pousse tout ce qui est pour équilibrer un petit peu les forces pour que le public puisse profiter au plus des courses et de ne pas voir des courses complètement bloquées comme on peut le voir maintenant au Giro. Ce qui est très bien dans le sens où on a une grande star qui est au dessus du lot et qui mérite tout les respects de tout le monde mais de l'autre côté c'est un peu triste de voir comment le spectacle sportif est seulement là présent pour la victoire d'étape et pas pour le classement général. Mais bon ça ça a été un peu l'histoire du monde du cyclisme dans toutes les époques : Coppi, Bartali, Anquetil, Hinault, Indurain et tous les coureurs après. Il y a toujours eu un moment où il y a des grandes stars au-dessus des autres, ça on l'accepte mais par contre, voir des courses complètement bloquées comme ça c'est un peu dommage. Parce que les

organisateurs ont préparé de très beaux plateaux, des très beaux parcours pour voir du spectacle et après ce n'est pas toujours évident.

BB : En tant qu'organisateur de courses, est-ce que vous ne craignez pas qu'une limitation des budgets ait un impact négatif sur l'écosystème cycliste plus généralement en limitant l'investissement et donc diminuant l'attractivité de vos compétitions ?

KG : Je ne vois pas la raison pour laquelle ça devrait avoir un impact négatif sur les courses. Si on équilibre un petit peu la liste des partants entre toutes les équipes, ça devrait nous offrir d'autres possibilités. Je veux dire que si on voit Rafał Majka dans une équipe Cofidis par exemple au lieu d'être le lieutenant de Pogačar, probablement on aurait vu Rafał Majka essayer de gagner quelques étapes au Giro ou même faire un classement dans les dix premiers. D'entrée je vous dirais ça mais après il faudrait voir comment on peut gérer ça, comment on peut limiter, comment on peut interdire qu'une équipe soit capable d'aligner de tels coureurs. Parce qu'après il faut voir le côté légal. Dès fois on voit seulement le côté facile mais après en interne il y a beaucoup de difficultés j'imagine. Dans des disciplines comme les sports de moteur, le matériel est super important. Dans le cyclisme c'est un peu moins important parce que plus ou moins toutes les équipes ont du très bon matériel mais c'est vrai qu'après en fonction du budget il y a plus ou moins de staff. Plus de soigneurs, plus de mécanos, plus de psychologues, de diététiciens. Par exemple maintenant il y a une question qui est très simple : vous savez que dans la plupart des courses il n'y a plus de zones de ravitaillement, les équipes peuvent ravitailler où elles le désirent. C'est à dire qu'une grosse équipe avec 80 personnes capables d'être distribuées dans le parcours ça fait un bidon tous les cinq ou tous les dix kilomètres maximum pour les coureurs. Pour les petites équipes qui ont un staff de vingt personnes, elles ne seront pas en égalité de cette manière. Quand on pense au budget, ce n'est pas seulement au niveau des salaires des coureurs, c'est aussi de trouver la manière d'équilibrer les forces humaines entre toutes les équipes.

BB : Plus globalement, si on arrivait à une situation où l'UCI met des barrières à l'entrée sur des critères de *budget cap* et limite l'accès aux licences WorldTeam au respect de critères du *budget cap* qui peuvent être dépassés par certaines équipes, est-ce qu'il n'y aurait pas un risque d'affaiblir les compétitions WorldTour, la structure actuelle des compétitions en Europe au profit de nouvelles compétitions dans lesquelles les budgets sont illimités. Je fais ici écho au projet One Cycling même si je ne sais pas exactement où ça en est.

KG : Comme nous ! (rire) On n'a aucune information (rire).

BB : Est-ce que ce n'est pas prendre le risque de fragiliser le système vis-à-vis du modèle économique actuel et favoriser l'émergence d'une nouvelle force dont on ne connaît pas encore sa nature et ses réelles velléités ?

KG : Moi sincèrement, je vous dirais que le sport cycliste ne peut pas se permettre d'oublier son histoire. C'est la force de l'histoire du cyclisme. Paris-Roubaix est Paris-Roubaix parce que c'est un monument qui existe depuis 100 ans sur la route et les fans et le public veulent voir Paris-Roubaix parce que c'est un symbole du cyclisme. la même chose pour le Tour, Il Lombardia, Milan-San Remo, le Tour des Flandres. Après il y a les trois grands Tours. Soyons honnêtes : on ne peut pas se permettre d'éliminer tout ça pour construire un

nouveau sport. On ne sait pas, peut-être ça peut évoluer mais on ne sait pas ce que ça va donner. La seule chose qui nous manque maintenant c'est d'être capable de nous mettre à table tous ensemble, toutes les familles ensemble et de parler et de discuter et pourquoi pas d'avoir des différentes opinions mais de voir comment on peut continuer à faire progresser ce sport qui nous accompagne depuis il y a très longtemps, qui a une histoire très jolie depuis très longtemps et que l'on ne peut pas éliminer. Il ne faut pas oublier ce que l'on a derrière. Bien sûr il faut regarder en avant, bien sûr il faut être ouvert à d'autres possibilités, à d'autres modèles économiques. Evidemment, ça on n'est pas contre. Mais quand on entend parler de nouvelles courses, au Moyen-Orient par exemple où il y a aucune tradition cycliste, même s'il y a beaucoup d'argent, ça m'étonnerait que le public classique ou le public qui soutient le cyclisme soit intéressé par une nouvelle course là-bas même si on a là-bas Pogačar, Roglič et Evenepoel. Parce que le public veut voir le Tour de France, veut voir Paris-Roubaix, Liège-Bastogne-Liège, des courses mythiques. Ça représente l'ADN du cyclisme. Il faut que l'on soit capable de reconstruire sur ce que l'on a construit plutôt que de construire quelque chose de nouveau où on ne sait pas ce que ça va donner.

BB : Vous ne pensez-pas qu'il est possible qu'il y ait un retournement, qu'il y ait une bascule et que finalement, comme ça a pu être le cas avec la Formule 1 avec des circuits qui se sont développés dans des pays qui ne sont pas forcément dans la tradition des sports automobiles, qui au final ont fleuri et qui maintenant sont une grande partie du calendrier. Est-ce que vous avez peur ? Est-ce que vous ne voyez pas ça arriver éventuellement ? Que petit à petit, cela puisse prendre le dessus, que des courses au Moyen-Orient avec peut-être plus axées sur la communication, sur le marketing, puissent remplacer des courses historiques sur le vieux continent ?

KG : Non pas du tout. Pas du tout (rire). Je suis convaincu que ce n'est pas la même chose. voir une course de Formule 1 : vous voyez un circuit, rien d'autre. Un circuit ça peut être bien construit avec des virages mais après est-ce que vous savez me dire le nom du circuit en Azerbaïdjan par exemple ?

BB : Ca doit être à Bakou (rire).

KG : Dans nos têtes les seuls circuits que l'on connaît c'est Monaco, Spa et Silverstone peut-être. Mais après ça bouge, ça change mais c'est parce que le sport en Formule 1, on voit le circuit, on voit les pilotes, on voit les voitures et ça c'est la même chose partout pareil. Dans le cyclisme il y a beaucoup d'autres choses : il y a les paysages, il y a les cols, il y a les pavés, il y a des circonstances énormes autour, il y a le vent, ça dépend des régions. On se retrouve avec une chose ou une autre, on ne peut pas penser à tout d'un coup, comme ça, on fait un calendrier parallèle avec une quarantaine de courses et ça va marcher, parce que l'on a les meilleurs coureurs. Les meilleurs coureurs sont nécessaires car ce sont les artistes et ils sont la pièce la plus importante du sport. Mais on ne peut pas oublier que la force de notre sport est sans doute l'histoire, les monuments et les grandes courses

BB : Aujourd'hui, certaines menaces qui viendraient du Moyen-Orient via un projet supposé de la part d'un fond souverain saoudien n'est pas forcément vu comme une menace ? Vous ne considérez pas comme pouvant remettre en cause les courses historiques, ce modèle que l'on connaît actuellement et l'organisation du cyclisme professionnel ?

KG : Sincèrement, comme on a à peine d'informations ... On entend beaucoup de bruits, on entend beaucoup de choses mais sincèrement on n'a aucune information et de l'autre côté il semble que pas toutes les équipes sont dans ce projet. On n'est pas inquiets dans le sens où la saison continue, l'UCI fait son calendrier, on travaille déjà sur le calendrier 2025 et 2026. Les choses ne changent pas trop dans le sens où les courses vont être là et on verra comment ça évolue mais sincèrement on est pas trop inquiets. On se pose des questions évidemment car on entend beaucoup de choses sur les médias, sur les réseaux sociaux et tout ça, mais inquiétude, non. C'est plutôt surprenant de ne pas avoir plus d'informations parce qu'on ne sait même pas de quoi on parle actuellement.

BB : C'est une initiative des équipes c'est ça ? Qui elles, cherchent à maximiser leurs revenus et les diversifier, notamment en reprenant le contrôle sur leurs droits de diffusion ?

KG : Oui mais ils ne nous ont pas expliqué comment ils voulaient faire ça. C'est un peu bizarre.

BB : Vous avez parlé de se mettre tous autour de la table pour la préservation d'un modèle sain et équilibré et travailler en bonne intelligence. Est-ce que sur ce sujet là vous vous êtes mis autour de la table pour en discuter avec différents acteurs : équipes, UCI, syndicats des coureurs, afin d'évaluer cette menace, les points éventuellement positifs et négatifs ? Est-ce que des discussions collectives ont déjà eu lieu ?

KG : Je pense qu'au début, il y a quelques temps, oui. Mais ça s'est arrêté d'un coup et après quelques mois, après quelques temps on a commencé à entendre des choses sur ce nouveau projet. Mais de toute façon je reviens au début de notre conversation je vous disais que SafeR avait été un très bon exemple pour le monde du cyclisme. Même si on est encore en train de travailler ça prend beaucoup de temps, on parle d'un système de cartons jaunes, de cartons rouges, des choses qui vont changer la méthodologie des incidents en course et on a été capable de travailler tous ensemble. Depuis un an et demi toutes les semaines en groupe de travail, tous ensemble, on a essayé de trouver comment on peut avancer, comment on peut faire ça et avec beaucoup de respect des uns et des autres. C'est la seule manière que l'on a pour pouvoir avancer. Je répète, je ne connais pas trop en détails le projet One Cycling mais je trouve que la seule manière de pouvoir avancer comme sport c'est de nous asseoir, nous écouter, de discuter, de nous dire les vérités en face (rires). Et à partir de là, kilomètre 0 et recommencer. Mais si on ne trouve pas ce chemin, ça va être très compliqué

BB: Un sujet comme la sécurité des coureurs où tout le monde a le même intérêt, la discussion peut bien fonctionner alors que sur un sujet où il y a des intérêts divergents et qui touchent à des questions économiques cela peut être plus compliqué étant donné que les intérêts des uns ne sont pas les intérêts des autres, même certains sont concurrents. Est-ce que justement cette discussion peut mal se dérouler ?

KG : Ecoutez, quand il faut se mettre d'accord, même s'il y a des intérêts qui sont différents, il faut se mettre d'accord. Par exemple avec le dopage, il y a quasiment une quinzaine d'années, quand on a dit basta et que l'on a commencé de zéro. Actuellement toutes les familles, surtout les organisateurs et les équipes, paient le système de contrôle anti-dopage. Ce n'étaient pas les organisateurs qui étaient directement impliqués sur le dopage mais on a

considéré à ce moment que c'était l'intérêt général et qu'il fallait le faire. Et là on l'a fait, entre tous. Même s'il y a une partie qui paie plus et une autre qui paie moins. Mais on l'a fait, et c'est un peu ça, on sait qu'il y a des intérêts économiques divers et on sait qu'il y a des familles qui gagneront plus que d'autres. Mais pour l'intérêt général, si on est tous gagnants à la fin, ça veut dire que c'est déjà quelque chose et on peut avancer.

Annexe VIII : entretien avec Patrick Wilson

Entretien avec Patrick Wilson

Chef des affaires juridiques, conformité et intégrité de l'Union Cycliste Internationale (UCI)

Vendredi 31 mai 2024 – Visioconférence (entretien Teams)

Bastien Belleil : Quelles sont les implications juridiques de la mise en place d'un *budget cap* par l'UCI ?

Patrick Wilson : On n'est pas seulement sur une réglementation sportive, elle a un gros côté juridique. Il faudra que l'on apprécie de manière détaillée la légalité vis-à-vis du droit de la concurrence, le droit européen de la concurrence pour voir si ce que l'on veut mettre en place est vraiment acceptable, proportionnel, etc.

BB : Vous l'avez déjà anticipé ?

PW : On a un peu les mêmes réflexes, par *due diligence*, on va quand même consulter des experts en droit de la concurrence européenne avant d'aller de l'avant pour quand même avoir ce mémo et quand même avoir les réponses préparées s'il y a de la contestation, ce qui sera le cas (rires). A un moment donné les équipes vont se réveiller, elles vont se rendre compte que ça les touche directement. Si vous regardez ce qui a été fait plus chez les anglo-saxons et surtout chez les britanniques, avant de mettre en place leur *budget cap* pour le rugby, la Premiership de rugby, ils ont fait une année d'analyse juridique et là vous avez un rapport, un mémo de quelqu'un de haut rang dans le système judiciaire qui leur fait des recommandations et qui apprécie tout ça. Le rugby anglais, j'ai l'impression qu'il a plus regardé et examiné les détails de ça. Il a aussi eu un challenge : les Saracens qui avaient perdu leur titre pour rupture du *budget cap* et ça avait été devant les tribunaux. Du coup il y a quand même des décisions judiciaires. Avant de mettre en place ils avaient un gros mémo juridique et ensuite avec les Saracens, vu qu'ils ont perdu le titre, il y a quand même des décisions de justice derrière. La Série B italienne de foot, c'est la première à ma connaissance en Europe à avoir fait quelque chose du genre.

BB : Et est-ce qu'ils avaient aussi fait ce travail juridique en amont ?

PW : Je ne sais pas trop.

BB : Dans ces premières investigations sur la conformité d'une telle mesure vis-à-vis du droit de la concurrence, est-ce qu'il y a des points bloquants qui sont apparus ?

PW : Pour la Série B c'était plus pour le soutien de la viabilité financière des équipes, c'était toute la problématique d'une équipe de foot de deuxième division qui investit trop pour pouvoir monter en première division et ensuite pour se refaire la cerise en gros. Du coup ils vivent au-dessus de leurs moyens pendant un certain moment et un jour ça bloque. Dans le football c'est un modèle assez classique. Donc il peut y avoir différents objectifs qui sont recherchés par ce genre de règlements. C'est quelque chose qui vise à assurer cet objectif de viabilité financière des équipes. Nous on est plus sur un objectif de compétitivité comme la F1, clairement. C'est plus la compétitivité entre les équipes. Le rugby on est un peu des deux, je dirai la viabilité financière mais je n'ai pas trop connaissance de problèmes de faillites d'équipes. Je pense que le rugby c'est un peu par principe. Il y a eu tellement d'augmentations à un moment donné sur les salaires qu'ils ont juste voulu eux-mêmes que les clubs se protègent et un peu caper ça.

BB : En France ou en Angleterre ?

PW : Ca s'est fait un peu en même temps en Angleterre et en France. Je pense en Angleterre d'abord et la France juste après. Puis surtout ce qu'ils ont fait, c'est qu'ils ont fait le leur un peu plus haut que les Anglais. Du coup ils pouvaient quand même attirer des joueurs. Pour revenir à votre question de problématique juridique en lien avec ce que l'on a en tête, on n'en est pas vraiment là. On pourrait juste avoir un argument, disons un peu nouveau dans le cyclisme, c'est qu'une équipe, ce qu'elle fait, c'est qu'elle va chercher des sponsors, un sponsor qui va rémunérer, donc offrir des revenus à la hauteur de la valeur de la visibilité. Donc là on pourrait nous dire qu'on bloque quelque chose de naturel en fait. Parce que voilà, si Jumbo gagne 3 fois le Tour de France de suite, la valeur de leur inventaire sponsoring qu'ils mettent sur le marché et qu'ils mettent à disposition d'un sponsor elle a une certaine valeur. Du coup, est-ce que c'est vraiment une restriction qui va au-delà de ce qui serait permmissible, de dire que l'on cape les revenus que tu peux te faire vis-à-vis de ça ? Après, notre réponse sera de dire qu'il n'y a pas ça en fait. Donc à combien tu dépenses pour les coureurs ? Donc c'est même positif pour déjà la viabilité financière de ta société. Toi tu peux quand même aller dire aux sponsors : « Voilà le nom de l'équipe, la place sur le maillot, ça vaut quand même X » mais même si ensuite ça te laisse une marge entre ce que tu donnes le coureur et tes revenus totaux. Mais disons que c'est la seule circonstance un peu différente que je verrais par rapport à d'autres sports.

BB : Oui, avec la présence en effet plus importante du sponsoring qui n'est pas la même sur un sponsor maillot d'une équipe de rugby. Et justement, concernant ce qui serait cadré par le *budget cap*, est-ce qu'il y a déjà une idée au sein de l'UCI de ce qui est ciblé dans ce *budget cap* ? Quelles seraient les exclusions ?

PW : Aujourd'hui, de nouveau, c'est très très tôt parce qu'on a travaillé en interne sur quelques pistes, mais on n'a pas encore consulté. Donc on ne court pas d'idées sur où on

va pouvoir placer le curseur, donc notamment sur l'aspect dérogations c'est difficile. Par contre, ce qui est très clair, l'objectif, c'est de pouvoir intégrer la vérification dans les audits d'équipe annuels pour l'enregistrement annuel des équipes. Donc en tant que ligue on a une commission des licences qui vérifie la viabilité financière, donc l'objectif c'est de vraiment avoir un modèle qui puisse être intégré de manière très simple dans ces audits-là, de ne pas créer un audit séparé. Vraiment, annuellement, que l'auditeur qui vérifie la viabilité des équipes, qui vérifie que les contrats de sponsoring sont en place, que les contrats de coureurs sont en place, que les assurances sont en place; qu'il vérifie aussi qu'ils sont conformes aux exigences salariales. Donc pour ça, le modèle il devra être assez simple. Et ensuite, sur les dérogations, les exceptions, franchement vu le modèle financier d'une équipe, je ne vois pas vraiment de raison d'appliquer des exceptions comme on les connaît dans d'autres sports, notamment le développement de coureurs. Parce qu'on ne toucherait que le contingent professionnel. Donc si vraiment Jumbo ils ont vendu trente millions de sponsoring donc ils ont des revenus à trente millions mais qu'on leur dit : « Vous n'avez pas le droit de dépenser plus de vingt millions sur vos coureurs ». Ils ont dix millions donc ils peuvent mettre dans la formation. Naturellement le surplus, ils vont le mettre sur la formation notamment l'équipe de développement. Et l'autre aspect sur lequel on voit souvent des dérogations, c'est l'infrastructure. Il n'y en a pas tellement peu dans le vélo, franchement, ils ont un *warehouse*, c'est-à-dire un bâtiment dans une zone industrielle, un service course où ils ont tous les vélos, tous les véhicules et puis ça s'arrête là. Il n'y a pas de stade, il n'y a pas d'infrastructures d'entraînement, etc. Donc le modèle si vous regardez le bilan d'une équipe cycliste, il est assez simple.

BB : Oui, il me semble que c'est 70% dans la rémunération des coureurs et ensuite c'est pour 15% dans la rémunération du personnel, etc.

PW : Mais dans le patrimoine, il n'y a vraiment pas grand-chose. Le service course, c'est très basique, ce n'est pas des frais gigantesques, ce n'est pas un stade de foot.

BB : Et il n'y a pas un risque si jamais on n'inclut pas l'équipe de développement dans le *budget cap* et le financement des équipes plus jeunes de formation, que certains coureurs restent dans les équipes de développement ou jusqu'à la limite et contribuent aux courses de l'équipe professionnelle comme on peut le voir maintenant avec des coureurs qui sont dans le développement et qui y participent ?

PW : Ça pourrait jongler un petit peu mais il y a déjà des règles qui disent dans quelle mesure vous pouvez faire courir votre coureur de développement dans l'équipe WorldTeam. Il y a quand même des règles comme le contingent, c'est quand même pas mal cadré, c'est entre 27 et 30 coureur en contingent WorldTeam. Ça c'est déjà quelque chose de strict qui n'existe peut-être pas forcément ailleurs, mais c'est possible que dans le cadre d'un *salary cap* qu'il faille revoir une ou deux de ces règles qui traitent du nombre de coureurs dans la WorldTeam, du nombre de coureurs et le nombre de jours de courses que le coureur de développement peut faire avec la WorldTeam. Et puis après ensuite, si ça a l'effet

d'augmenter les salaires des coureurs qui sont dans l'équipe de développement, pourquoi pas ? En quoi est-ce que ça nous embête ? Peut-être qu'il faudra qu'on limite quand même de manière objective le nombre de jours de courses que le coureur de l'équipe de développement peut faire avec la WorldTeam pour s'assurer que ceux qui sont dans l'équipe de développement, ce sont des vrais coureurs de développement. C'est des jeunes ou peut-être cadrer l'âge de dire qu'il faut que ce soit tant de néo professionnels maximum, voilà tu as peut-être le droit à trois maximum. C'est peut-être avec ce genre de règles, un peu de technique sur les contingents et qui séparent les deux contingents. Il y a déjà des règles qui existent, s'il faut revoir une ou deux règles comme ça, un peu technique, c'est possible.

BB : Si les règles mènent à une augmentation des salaires sur les jeunes en développement aussi peut-être que cela va entraîner une augmentation du recrutement par les grosses équipes des coureurs plus jeunes et qui vont donc faire des razzias avec des contrats plus longs dès les équipes de développement. Ça peut aussi être un *side effect* si on permet aux équipes de continuer de donner des salaires importants aux cyclistes des équipes de développement.

PW : De nouveau l'équipe de développement il y en a qu'une, qui est en continentale. Puis après on a des équipes U19, plus jeunes, qui ne sont pas vraiment sous notre ressort parce que ça vient des clubs qui sont inscrits au niveau national. Donc nous, on peut réguler la continentale parce que ça c'est un international, donc l'équipe de développement inscrite en continentale UCI, ça on peut réguler. Aujourd'hui, je pense qu'il faut quand même être prudent dans les parallèles que l'on tire avec d'autres sports par rapport à la prospection de jeunes athlètes, les montants, la durée des contrats, etc. Même si de temps en temps il y a un peu des discussions par ci par là, on est quand même dans un environnement à peu près raisonnable. Oui, il y a une évolution vers la prospection auprès d'athlètes plus jeunes, des contrats plus longs. Mais moi, j'ai envie de vous dire, quel est vraiment l'effet négatif par rapport à ça ? On n'est pas du tout dans un modèle où on a une usine avec des centaines d'athlètes, il y en a qu'un qui sort derrière et les autres sont livrés à eux-même, ils n'ont pas d'éducation, etc. On n'est pas du tout dans un modèle comme ça, on est quand même sur des chiffres très très raisonnables où en réalité on identifie les très bons athlètes, très jeunes, mais il n'y a pas tellement d'effets négatifs, on n'est pas tellement en train de délocaliser des familles entières à l'âge de 15 ans, de les sortir de leur habitat naturel, de réduire leur éducation pour cibler sur du sport sans garantie de succès au bout. On est quand même sur quelque chose d'assez rationnel si on regarde les athlètes qui ont été prospectés. En général c'est eux qui arrivent au bout et après, c'est qu'une histoire contractuelle en fait ! Oui, la petite équipe qui s'est fait piocher son coureur qui n'a pas voulu prolonger parce qu'il s'est fait prospecter. Ça c'est des contrats, c'est la liberté contractuelle. Ensuite ça en revient à la question des agents, est-ce que il faut réguler la question des agents ? Est-ce qu'il faut réguler la durée des contrats que des moins de 18 ans ou peut-être jusqu'à 20 ans, peuvent signer ?

BB : Pour rester sur ces exclusions, tout ce qui concerne les dépenses marketing et dépenses de fonctionnement des équipes en termes financiers, juridiques, administratifs, est-ce que ce sont des choses que vous souhaitez conserver dans le *budget cap* quand

même, ou est-ce que c'est quelque chose que vous souhaitez exclure pour permettre aussi aux équipes de se développer, de se structurer dans une perspective de viabilité et de durabilité des équipes dans le temps ?

PW : Aujourd'hui, de nouveau, ce que l'on a en tête avant consultation, c'est quelque chose d'aussi simple que possible et qui soit aussi facile à vérifier annuellement et du coup, cibler sur vraiment quelque chose d'objectif, qui est la masse salariale, la masse salariale totale. Ensuite, d'autres dépenses de l'équipe pour son fonctionnement, type marketing, aujourd'hui, on n'a pas pour idée de les réguler, de les cadrer. On en est au tout début de l'élaboration mais j'ai l'impression que si ça engendre une marge supplémentaire pour une équipe, notamment les équipes plus riches, c'est à dire leur revenu total, peut-être qu'ils ne vont pas tellement changer mais elles n'ont pas le droit de trop dépenser sur les salaires. Ça leur laisse une marge pour des opérations en recherche et développement, formation, peut-être marketing, qui ne peuvent être que positives. Un autre élément qui pourrait être positif, c'est de se dire que l'équipe va investir elle-même sur tout ce qui est docteurs, entraîneurs personnels. Parce que le cyclisme c'est un sport très particulier où les coureurs ont eux-mêmes, chez eux, dans leur pays, leur entraîneur, leur physio, leur médecin privé. Donc on a la cellule centralisée quand le coureur est en camp et en course. Mais le reste de l'année, il a un peu sa cellule privée et ensuite près du lac de Côme, on a un peu des groupes d'athlètes qui habitent là, qui se partagent un peu les entraîneurs. Et puis à Monaco, on a beaucoup d'athlètes qui sont là, on a un peu des clusters comme ça pour des raisons fiscales notamment et pour des accès aux routes d'entraînement, où vraiment on a beaucoup d'athlètes qui s'amusent un peu sur ces endroits-là : un peu nord de l'Italie, sud de l'Espagne et aussi en dehors, dans sud de la France. Donc vraiment, on a un modèle où l'équipe a des dépenses et le coureur a des dépenses pour quand il n'est pas avec l'équipe. En fait l'effet que ça pourrait avoir le *budget cap*, c'est de dire : ok, l'équipe elle a plus de cash, peut-être qu'elle va vouloir plus centraliser, reprendre plus de contrôle sur ces aspects médecins, entraîneurs. Cela ne peut avoir qu'un effet bénéfique de notre point de vue UCI, c'est d'avoir plus de contrôle de l'équipe. Notamment, pour ceux qui connaissent un peu le cyclisme de l'intérieur, il y a une équipe comme DSM qui a ce modèle là et impose vraiment ce système centralisé à l'ensemble de ses coureurs, qui ne plaît pas forcément aux coureurs. Donc certains coureurs comme Romain Bardet, clairement ça lui convient. Mais il y en a d'autres, si vous regardez un peu les coureurs, notamment des bons coureurs jeunes, il y en a plusieurs qui sont partis de cette équipe, notamment parce qu'ils veulent travailler plus avec leur entraîneur privé, leur médecin privé, etc. Alors que DSM demande énormément de reporting et veut vraiment plus centraliser, contrôler tout ce qui est entraînement du coureur.

BB : Si je comprends bien, ce qui est ciblé c'est la masse salariale uniquement des coureurs et pas de l'équipe dans son ensemble, c'est ça ?

PW : *A priori* aujourd'hui, oui.

BB : D'accord, donc on est davantage sur un *salary cap* que sur *budget cap* finalement.

PW : Oui, oui. Et de nouveau pour que ce soit facile à facile à vérifier annuellement. Et ça, c'est des éléments objectifs et l'information est dans les contrats et les contrats, on les a dans le cadre de l'audit annuel.

BB : Tous les contrats, vous les avez déjà et également les contrats de sponsoring.

PW : Pas l'UCI mais l'auditeur externe. Donc ce sera un exercice assez facile vu qu'ils ont la documentation nécessaire pour faire cette évaluation. Il n'y a pas besoin de recréer un nouveau process, donc on pourrait rajouter une tâche à l'auditeur lorsqu'il fait l'audit financier de l'équipe annuellement pour vérifier le respect du *salary cap*.

BB : Est-ce que l'auditeur externe a aussi accès à tous les contrats un petit peu annexes qui ne sont pas directement entre le coureur et l'équipe, mais éventuellement entre les sponsors qui rémunèrent le coureur et qui sont aussi sponsors de l'équipe ? Pour ne pas citer des noms, ce sont des types de contrats qui, à ma connaissance, existaient pour des certains Sagan, Cavendish ou Mathieu Van der Poel en ce moment avec Canyon. Est-ce que ce sont des modes de rémunération qui sont contrôlés et contrôlables ? Est-ce que ce sont des choses sur lesquelles il est possible d'avoir de la visibilité ou c'est trop compliqué contractuellement d'analyser la rémunération des coureurs ?

PW : Donc aujourd'hui on a un contrat type qui exige que tous les autres contrats soient déclarés, notamment les contrats d'image. Et on exige que tous les flux vers le coureur passent par l'équipe. Donc, même si Van der Poel fait sa communication avec Canyon, en principe, le contrat, le flux il doit avoir un contrat Canyon avec l'équipe qui dit : « moi je paye tel montant ». Du coup l'équipe, en tout cas vis-à-vis des contrats, c'est elle qui gère cet argent-là. Mais c'est plus Canyon qui garantit ce financement mais normalement le flux passe de Canyon à l'équipe et l'équipe ensuite rémunère le coureur. Le coureur peut avoir un contrat de travail et il doit déclarer le contrat de droit d'image qui est également mis au dossier. Ça n'a pas été trop un sujet jusqu'à maintenant de se demander si vraiment le flux est respecté ou est-ce qu'il y a aussi de la rémunération. Ce qu'exige vraiment le règlement c'est que tout contrat lié au service offert par le coureur à l'équipe doit être répertorié et doit être dans ce contrat, dans ces structures uniques du contrat de travail plus contrat de droit d'image. Demain, c'est clairement une manière de contourner qui pourrait être intéressante. Donc ce qui va devoir être fait, c'est de mettre en place une évaluation par un expert neutre, qui devra évaluer si le salaire déclaré pour Van der Poel ça correspond vraiment à sa valeur pour l'équipe. Donc là on sera vraiment plus comme dans un exercice Manchester City, PSG, est-ce que le montant qu'ils ont déclaré pour le maillot ça correspond à la valeur ou pas ? Pour éviter ce contournement-là clairement, pour baisser la masse salariale et avoir des revenus plus en direct, ça sera un exercice assez difficile parce que le coureur il a le droit quand même de vendre son image de manière indépendante, donc c'est prévu dans son contrat avec l'équipe. On a des cas classiques, c'est les chaussures ou les lunettes où souvent le coureur a le droit d'exploiter son image de manière indépendante et de se faire ses revenus de ce côté-là. Ici ce n'est pas vraiment une problématique, tant mieux pour lui

s'il a cette valeur d'image qu'il peut vendre de manière indépendante. Mais c'est vrai que dès que c'est un partenaire de l'équipe comme Canyon pour Alpecin, là il faudra certainement cet exercice d'évaluation pour voir si le montant qui est déclaré en salaire et d'images pour l'équipe est juste.

BB : Ca nécessitera d'avoir recours à un expert supplémentaire en plus des auditeurs qui va venir estimer chacune des valeurs réelles des coureurs ?

PW : Cette évaluation supplémentaire elle se fera au cas par cas sur signalement plutôt. Souvent les auditeurs mettent en place une petite méthode de calcul basée sur les points et le salaire, ils font une petite comparaison, il y a des *flags* et ensuite quand il y a des *flags* il faut faire une évaluation supplémentaire.

BB : Et donc en cas de manquement, si l'équipe n'a pas déclaré certains contrats qui en fait sont directement liés à la rémunération du coureur par l'équipe mais simplement le flux est via un partenaire de l'équipe, il y aura éventuellement des sanctions ou des rappels à l'ordre ?

PW : Oui, après on se rabattra sur le régime de sanctions exactement. Tout défaut de déclaration, ce sera une infraction en tant que tel, oui.

BB : Est-ce que vous pouvez partager ce contrat type ?

PW : Tout ce que vous pouvez voir, ce sont les articles 2.15.111, les articles 2.15.110. Et puis ensuite on parle des contrats 2.15.111, 2.15.115 bis c'est un contrat de coureurs indépendants. Et ensuite on a le contrat lui-même 2.15.139. Et là tout à la fin, il y a une déclaration où l'on dit qu'il n'y a pas d'autres contrats.

BB : Le contrôle reposerait donc sur l'audit qui est déjà en place actuellement, un petit peu plus renforcé avec la tâche supplémentaire du contrôle du *salary cap* et avec éventuellement l'ajout d'un expert pour estimer la valeur des coureurs si nécessaire, c'est ça ?

PW : Disons, il faudra mettre en place un outil de vérification pour éviter ce contournement où la rémunération du coureur est sous-évaluée et où on a une rémunération par une entité tierce, partenaire ou autre. Il faudra en tout cas mettre des mécanismes en place pour vérifier ça et certainement évaluer la valeur si la valeur déclarée dans le contrat est appropriée et juste.

BB : Donc il n'y aura pas de commission supplémentaire qui sera créée ? Ce sera rattaché à la commission des licences ?

PW : Non, non, on ne veut pas créer de commission. Je pense que c'est vraiment l'auditeur qui va faire toutes les vérifications. S'il le faut, une petite vérification supplémentaire sur la valeur comme on l'a dit, et ensuite ce sera disciplinaire, tout simplement. Donc voilà, peut-être qu'on a deux cheminements : si c'est purement du disciplinaire, donc une sanction du type amende, ce sera une commission disciplinaire et si ça remet vraiment en question la licence et le droit de s'enregistrer, ça va à la commission des licences.

BB : Est-ce que déjà vous avez exploré quel type de sanctions serait mis en place ? Ça ira peut-être du simple rappel à l'ordre jusqu'à l'exclusion et la non-délivrance de licence pour plusieurs saisons.

PW : Déjà ce qui doit être tranché, c'est le montant. Est-ce qu'il doit être respecté annuellement, ou est-ce que ça se fait plus sur une base de trois ans parce qu'on a des licences de trois ans ? On pourrait dire que sur la période de licence de trois ans, vous devez respecter une moyenne. Ce que l'on peut faire aussi, c'est un montant annuel et si tu le dépasses, tu dois l'année suivante le compenser ou le compenser sur les trois autres années. Ce qui revient à avoir une moyenne sur les trois ans avant d'appliquer une sanction. Donc ça pourrait être la première mesure c'est : tu es obligé de compenser dans les années suivantes l'année ou sur la période de trois ans et ensuite sanction. Ça c'est une possibilité. Ensuite sur les sanctions, certainement, on sera plus sur quelque chose de financier. La remise en cause d'une licence, il faudra que ce soit vraiment répétitif, intentionnel, etc.

BB : Concernant la prise en compte des salaires des mécaniciens, des personnes qui effectuent des ravitaillements sur les courses, les administratifs, etc. C'est quelque chose qui peut créer des gros déséquilibres entre les équipes et que l'on ne voit pas si on se penche uniquement sur le salaire des coureurs en eux-mêmes. Est-ce que l'on ne passe pas à côté d'une grosse source de déséquilibre en les excluant du *salary cap* ?

PW : Mais de nouveau, j'exprime un peu mon opinion personnelle. J'ai l'impression que plus l'équipe a de liquidités à disposition pour pouvoir financer autre chose que les salaires des coureurs, plus ce sera bénéfique. Rémunérer mieux le staff pourra notamment être une bonne chose et peut-être même renforcer son staff pour justement avoir ce modèle plus centralisé qu'un noyau minimaliste au sein de l'équipe et ensuite, que le coureur lui-même ait son entraîneur etc. Il faudrait examiner plus les données mais est-ce que vraiment il y a une corrélation entre la dépense en rémunération du staff et les résultats ? Personnellement, j'en doute. Quand on voit les salaires des staffs, même les DS les plus cotés, on ne parle pas d'un salaire d'entraîneur de foot. On est dans une autre dimension, complètement (rires).

BB : Concernant les montants fixés comme plafond, comment envisagez-vous de

procéder ? Est-ce que ce sera dans un premier temps de le fixer puis l'abaisser pour que les équipes puissent s'adapter ? Est-ce que vous allez faire appel à un cabinet extérieur de conseil pour l'étudier et voir quel est le bon montant ? Et aussi, à quelle fréquence le réévaluer et comment le réévaluer ?

PW : Il y a une volonté d'agir assez vite.

BB : Pour 2026 pour les licences de 2026 ?

PW : Oui, si on veut agir vite c'est certain qu'il faudra quelque chose de graduel. Il faudra que sur le premier cycle ce ne soit pas trop contraignant pour devenir ensuite contraignant. Mais au moins ça nous permet de dire c'est en place, on communique (rires). C'est en place tout de suite plutôt qu'il y ait ce vide et que personne n'y prête trop attention. Du coup, au moins, on peut clarifier, c'est en place et du coup les équipes peuvent aussi s'adapter. Ça peut être un bon modèle, c'est certainement une option qui sera en tout cas privilégiée par l'UCI. Cette idée : on met tout de suite en place pour 2026 et ça tombe sur un cycle justement de 2026 à 2028 mais peut-être justement pas trop contraignant, ou le régime de sanctions beaucoup plus faible. Et ensuite sur le deuxième cycle, de 2029 à 2031, là on rentre dans le régime à plus long terme avec quelque chose de potentiellement plus contraignant ou des sanctions plus lourdes. Ensuite sur la méthode donc. D'abord l'UCI dans l'environnement du cyclisme professionnel sur route, on est toujours en discussion avec les parties prenantes. Et là, point important en tout cas, on a pour idée de le faire pour les hommes et les femmes en même temps. Les mêmes questions se posent, je dirais même plus. Je serais très intéressé de voir les conclusions que vous tirerez sur les budgets et les points mais on risque d'avoir quelque chose d'encore plus accentué chez les femmes.

BB : Pour tout vous dire, j'ai fait le choix de me concentrer uniquement sur les hommes parce que l'on face à des modèles qui sont complètement différents et j'ai choisi uniquement les hommes d'autant plus qu'à ce moment-ci je ne savais pas que l'UCI allait décider de mettre en place ce *salary/budget cap* chez les femmes ni chez les hommes. Mais c'est vrai que l'on est sur des modèles totalement différents et ce sera une gymnastique tout particulièrement difficile de votre part parce que l'on fait face à un sport qui est encore en train de se professionnaliser et ça doit laisser apparaître de grandes questions auxquelles il faudra répondre.

PW : Peut-être un point sur ce que vous dites là : c'est l'aspect de développement du cyclisme féminin. On est sur une évolution des budgets qui va continuer à être croissante sur les prochaines années. Je pense qu'il y a une attention de notre part de ne pas inhiber la progression généralisée des budgets. Donc certainement le modèle qui sera privilégié, c'est un modèle évolutif qui sera plus basé sur une moyenne ou une médiane avec un facteur pour établir le maximum. Peut-être, je dis n'importe quoi, on prend la médiane en 2024 et on dit que, pour la période 2026 - 2028, le maximum est de trois fois cette médiane-là. Donc la moyenne ou médiane au sein des 18 équipes WorldTeam. On dit en 2024 quel était le

salaire global médian, la masse salariale totale médiane, on fait un facteur fois trois et on dit pour 2026 - 2028 : c'est ça. Je vous dis n'importe quoi, ce n'est pas du tout basé sur les chiffres. Mais c'est pour pouvoir mettre en place quelque chose qui serait évolutif et si on voit vraiment qu'il y a une augmentation des budgets parce que la série Netflix permet d'augmenter la valeur de tous les sponsors pour toutes les équipes, ce n'est pas quelque chose que l'on veut bloquer. Mais on veut garder cette compétitivité, du coup, ça peut être évalué de manière cyclique et de la même manière pour les femmes. On est quand même sur des budgets qui devraient continuer d'augmenter sur les prochaines années, ce serait une manière de ne pas empêcher cette augmentation des budgets. Ensuite sur la méthodologie et la consultation. Le principe : on va toujours consulter, mais oui, on va aussi demander des conseils par une boîte d'audit et on est aujourd'hui en train de sélectionner. On est juste en phase un peu de l'appel d'offre, de demandes de propositions et on devrait avoir choisi la boîte de conseil d'ici deux semaines pour commencer le travail, les *workshops* concrets avec les parties prenantes et établir le modèle justement au courant du mois de juillet, août pour que les principes soient approuvés en septembre. Donc les principes du cadre du modèle et ensuite ça nous laisse de septembre à janvier pour rédiger les règlements, tout ce qui est sanctions, tout ce qui est outils de vérification, notamment de la valeur des contrats, etc. Voilà, d'abord on a le modèle en septembre et ensuite on a tous les outils qui vont avec pour s'assurer que ça puisse être faisable. Et la rédaction des règlements qui vont avec pour janvier.

BB : Donc l'approbation du modèle, ça sera par la CCP ?

PW : CCP oui.

BB : Au sein de cette CCP il y a les équipes, il y a aussi le CPA. Quelle a été la position de ces acteurs sur la mise en place d'un *salary/budget cap* ? Est-ce qu'il y a une crainte qu'ils s'opposent à ce système et que ça puisse remettre en cause son application ?

PW : C'est des choses que l'on va voir. Les discussions n'ont pas suffisamment été détaillées pour vraiment les alerter. Et il y a d'autres sujets. Les coureurs, aujourd'hui la réalité c'est qu'ils sont focus 100% sur la sécurité mais vraiment de manière journalière donc ils n'ont pas encore réussi à changer leur focale. Les équipes, elles réfléchissent déjà, on le sent, elles sont très intéressées par le sujet. Aujourd'hui la particularité c'est que le président l'AIGCP, l'union des équipes, vient d'une « équipe petite », il vient de Jayco AlUla. Donc on est passé d'un président qui était chez Jumbo Visma, donc de la plus grosse, à une équipe moyenne, voire petite. Du coup, ça change toute la dynamique de ces discussions-là. Aujourd'hui on a bon espoir, en tout cas vis-à-vis des équipes, que ça se passe plutôt bien. Sous réserve ensuite de lui, de sa consultation avec ses membres.

BB : D'accord, donc il y a quand même un poids assez important l'AIGCP durant ces premières discussions et il n'y a pas vraiment eu de points marquants qui ont été mis en avant, pas de crainte, pas de réticence.

PW : Non vraiment, mais c'est souvent comme ça dans l'abstrait. Et après une fois qu'on rentre dans les détails, chacun commence à se poser la question pour lui-même et se rend compte concrètement de ce que ça peut dire pour lui-même, là, ça commence à réagir (rires). Donc le fait que ça n'ait encore pas réagi aujourd'hui ça ne veut rien dire et ça c'est vraiment un schéma habituel dès que l'on essaie de faire des réformes. Mais aujourd'hui, dans l'abstrait, on a surtout les gros organisateurs comme ASO qui disent « il faut quelque chose », ils ont la même perspective que l'UCI eux pour leurs droits TV, la valeur de leurs droits TV et puis leurs droits de sponsoring. Ils veulent que ce soit compétitif et ils veulent que voilà, ça se tire la bourre jusqu'au dernier col, ne pas que la course soit bloquée, etc. Je pense qu'ASO a surtout été marqué par la période Sky. On sent depuis là qu'ils ont vraiment été marqués. Est-ce que ça a eu un effet sur leurs droits TV ? Je ne sais pas. Sur leurs sponsors ? Je ne sais pas. Mais vraiment c'est ça leur perspective. Donc eux, poussent. Les équipes aujourd'hui, il y a les grosses et les petites et on verra la majorité. Ce sera une décision un peu démocratique de l'AIGCP de voir s'ils soutiennent le modèle qui sera proposé.

BB : Est-ce que vous craignez, maintenant que ça devient plus concret, qu'après que l'AIGCP ait eu le temps de consulter ses membres, qu'il y ait maintenant un stop qui soit mis et qu'au final le *salary cap* ne se fasse pas ?

PW : Nous, on ne le ressent pas du tout. Il y a plein d'autres sujets qui sont discutés donc les gens ne sont pas focus là-dessus. Il y a d'autres sujets de gouvernance, de réformes qui sont discutées. La sécurité c'est le gros sujet. Là, on fait changer des règlements sur les transferts, donc ce n'est pas parce qu'il y a un sujet que tout le monde est focus là-dessus et ne parle que de ça, non. Ce sera seulement à partir du moment où l'on présente un modèle concret que ça va se réveiller et que ça va réfléchir et que l'on pourrait voir s'il y a une opposition et que ça va réfléchir et que l'on pourrait voir s'il y a une opposition. Donc aujourd'hui, on est trop tôt mais ce qu'on sent, c'est par principe à l'abstrait, le Président de l'AIGCP est très intéressé, il pousse même. Il nous dit « mais voilà, c'est quoi l'idée ? C'est quoi le modèle ? Moi, j'ai plein d'idées ». Il participe à des *working groups* sur le sport australien, etc. Donc il est intéressé et ensuite voilà, je pense que la globalité des équipes vont y réfléchir et faire une analyse pour elles-mêmes une fois que le projet concret est proposé. Si on regarde la composition de l'AIGCP, on se rend aussi vite compte que des équipes riches, il y en a que trois ou quatre. Elles ne constituent pas la majorité. Et l'effet ces dernières années, justement, c'est que trois quatre se sont vraiment détachées et on a même ressenti d'un point de vue démocratique sur les élections. Par exemple, les élections l'année dernière, la majorité a voté pour une équipe petite pour les représenter et n'a plus confiance en l'équipe riche pour les représenter correctement.

BB : Justement, est-ce qu'il y a un risque de scission, que ces équipes riches essaient de sortir de ce modèle où l'UCI et les organisateurs ont la main sur les revenus ?

PW : Il faudra qu'elles regardent quels moyens elles ont mais la voie judiciaire, elle, n'est pas exclue. On sait tout le mal que peut faire une dénonciation à la Commission européenne. Le droit de la concurrence européen, c'est aujourd'hui une vraie épée de Damoclès sur toutes les fédérations internationales et c'est quelque chose qui peut en tout cas retarder, faire revoir. Souvent, l'issue elle ne change pas grand-chose, mais ça a fait dépenser des millions, ça fait perdre beaucoup de temps à tout le monde pour ensuite changer trois virgules. Mais voilà, ce sera les options qu'elles ont. Elles seront comme vous dites plus dans l'opposition, donc elles verront quelles mesures elles ont à disposition pour essayer de bloquer, freiner et empêcher ça.

BB : On a constaté en début d'année qu'il y avait peut-être une volonté d'un fond souverain d'apporter des financements pour soutenir un nouveau championnat parallèle. De ce que je sais, il est porté par certaines grosses WorldTeams pour diversifier leurs revenus et créer un modèle parallèle. Est-ce que la mise en place d'un *salary cap* ne fragiliserait pas le modèle existant que l'on connaît et favoriserait justement l'émergence d'un nouveau modèle parallèle ?

PW : Aujourd'hui, le modèle qui est mis en avant et c'est la même chose avec Velon, il n'est pas tellement en parallèle, il est quand même intégré. C'est le narratif qu'ils ont aujourd'hui, c'est une série à l'intérieur de la série. Donc aujourd'hui il n'y a pas encore de velléité de quelque chose de complètement parallèle où on a les équipes de un à dix qui font ces épreuves et les équipes de onze à vingt qui font les autres. On a quand même clairement un tronc commun et après quelques petites épreuves où, elles veulent exploiter conjointement, elles, équipes avec les organisateurs, l'ensemble des droits. Donc elles créeraient un peu une *joint venture* pour une poignée d'épreuves. C'est un peu le modèle Velon, c'est un peu le modèle que l'on appelle aujourd'hui One Cycling. La difficulté de ce modèle c'est l'équilibre du calendrier de notre point de vue. A partir du moment où vous avez une équipe qui est partie prenante à une société d'exploitation, elle ne va pas envisager d'autres épreuves et elle va même être liée à des clauses d'exclusivité. Du coup, les autres épreuves qui sont au calendrier en face le même week-end, elles ne sont pas traitées sur un pied d'égalité. Pour nous, c'est important que ce soit nous qui établissions la hiérarchie, qui est première division, deuxième division, troisième division, sur la base d'intérêts vraiment sportifs. Ça crée une perturbation de cet équilibre-là le modèle *joint venture* parce qu'ils vont privilégier là où ils ont des intérêts business même si l'intérêt sportif il n'est pas très apparent. Les Hammer Series, on a des épreuves qui ont failli mourir, qui étaient en même temps que les épreuves Hammer parce que les équipes allaient toutes là-bas parce qu'elles étaient parties prenantes elles-mêmes. Elles exploitaient les droits TV des épreuves. Théoriquement, il y aurait pu avoir plus de revenus et du coup, des petites ou des moyennes épreuves qui étaient en face, ils n'avaient plus d'équipe. Ça c'est la problématique plus d'un point de vue gouvernance, de gestion du calendrier. Il y a des considérations qui sont légitimes, même si aujourd'hui on n'est pas sur un modèle parallèle. Ils essaient d'intégrer avec un chausse-pied quelque chose dans quelque chose qui existe déjà, où y a déjà des

organisateurs partout sur le calendrier, donc comment le faire ? Et nous on ne veut pas, on ne veut pas empêcher qu'ils fassent du business, on ne veut pas empêcher qu'ils trouvent de nouveaux moyens de revenus si ça arrange tout le monde. Mais c'est l'intérêt global que l'on va prendre en compte et pas l'intérêt d'une petite partie qui se protège un peu entre eux et qui du coup, porte préjudice à d'autres parties prenantes, d'autres épreuves. Les petites équipes n'auront pas accès à ces épreuves qui leur appartiennent exclusivement. Ce concept d'exclusivité, il est très très très difficilement compatible avec l'environnement qui existe, qui est déjà existant. Et là nous on a une responsabilité d'assurer le bien commun. Pour revenir au *salary cap*. Oui théoriquement c'est une possibilité mais aujourd'hui, dans le cyclisme, on est quand même très très loin de quelque chose de complètement parallèle. L'organisation des épreuves est quand même beaucoup basée sur des autorisations publiques, même des financements publics. Donc le modèle parallèle, ça reste quand même quelque chose de très privé, donc investissements, propriété privée et qui se détache complètement du public, ils font leur business et voilà. Le cyclisme reste quelque chose quand même de très public.

BB : Mais c'est déjà le cas, les organisateurs actuels sont tous des organisateurs privés.

PW : Mais qui dépendent énormément de financement public à tous les niveaux et des autorisations, la mise à disposition de prestations comme la police, etc. Le jour où vous êtes vraiment en parallèle, tout ce soutien public, il est complètement remis en cause.

BB : Cette nouvelle entité ou ce nouveau monde aussi, gagnera peut-être la confiance des autorités publiques et obtiendra aussi les autorisations, obtiendra la mobilisation des forces de sécurité, etc.

PW : Oui, mais il y a quand même des systèmes assez stricts hein. Si on regarde la France notamment, la délégation ministérielle, si la FFC n'inscrit pas sur un calendrier une épreuve, il n'y a pas de police hein ?

BB : C'est un cas qui est très particulier à la France et qui est très spécifique, non ?

PW : Le modèle européen en tout cas latin, Italie, France. Donc ce n'est pas si facile dans le cyclisme, ce n'est pas un stade qui appartient à un privé et on loue le stade. Il y a quand même beaucoup d'implications publiques qui font que les comparaisons ne sont pas si faciles avec d'autres sports : le golf, etc. Et par contre, vous allez dans d'autres pays, où il y a moins ces applications publiques. Vous pouvez aller aux Etats-Unis mais la raison pour laquelle il n'y a pas d'épreuve aux Etats-Unis c'est parce que la police il faut la payer. Et vous n'avez pas la production d'une chaîne publique non plus qui vous offre la production TV. Tout se paye et si on regarde vraiment le coût d'une épreuve et si vous êtes une société, vous devez tout payer, ce n'est pas rentable. C'est seulement rentable s'il y a le public qui paye parce qu'eux ils ont un intérêt à promouvoir leur région, etc. Donc oui il y a le risque, le

risque théorique existe d'un effet négatif du *salary cap* sur des équipes qui sont d'autant plus motivées à faire quelque chose hors système. De nouveau, pour faire une épreuve cycliste, il faut plusieurs équipes. Aujourd'hui, qui voudrait partir ? Je pense que l'on est sur trois, quatre qui pourraient essayer de se distancer. On est assez loin, mais oui le risque théorique existe. Ils devraient certainement se rencontrer sur des épreuves en dehors de l'Europe. À voir s'ils ont un peloton suffisant. C'est pas si facile que ça quand même.

BB : Donc aujourd'hui, vous êtes conscient de cette possibilité, d'une potentielle dissidence ?

PW : Mais la réponse officielle est que tout se fera en consensus et en discussion avec les parties prenantes. Ça, c'est la réponse.

BB : Donc le projet One Cycling n'est pas considéré comme une vraie menace ?

PW : Aujourd'hui, le projet One Cycling on discute avec eux pour voir dans quelle mesure, comment on peut insérer quelque chose de nouveau, des nouvelles épreuves au calendrier, mais toujours en gardant cet équilibre et assurant le respect des intérêts communs.

BB : Donc c'est ça l'objectif, de simplement rajouter des épreuves au calendrier pour permettre de développer des revenus ?

PW : Il y a un peu les organisateurs qui veulent bien justement participer à cette *joint venture* donc ils céderaient leurs droits TV, sponsoring et ils mettent leurs droits à eux dans un pot commun. Les équipes, elles, mettent certains droits aussi sponsoring dans ce pot commun, ils exploitent tout communément. Donc toutes les épreuves sont dedans, ils exploitent ensemble, donc ils vendent d'un coup : « voici le panier, on a les droits TV sur les épreuves un, deux, trois, quatre, cinq et six, on a un peu d'inventaire sponsoring sur toutes ces équipes et on a aussi une garantie que les meilleurs coureurs de ces équipes participent. Combien est-ce que vous achetez ça ? ». Donc ils veulent créer un panier plus grand plutôt que sectoriser toute la vente parce qu'aujourd'hui la vente est hyper sectorisée et saucissonnée. Ils disent qu'en travaillant ensemble pour vendre un panier plus grand, ça va augmenter les revenus généraux. Donc voilà, il y aura de nouvelles épreuves parce que les nouvelles épreuves vont aller dans des nouveaux territoires où souvent on a des administrations publiques qui sont prêtes à financer plus que dans des endroits où il y a déjà du cyclisme. Donc nouvelles épreuves mais aussi épreuves existantes de ceux qui veulent bien y participer.

BB : Est-ce que l'UCI ne serait pas la perdante si cette *joint venture* venait à fonctionner avec les organisateurs qui sont embarqués dans le projet, les équipes et donc les coureurs et qu'ils arrivent à quand même commencer à créer leur écosystème entre eux ?

PW : C'est sûr que si c'est hors système, hors calendrier, hors règlement, oui. On va se retrouver dans un modèle FIBA où pendant quelques années on va sanctionner tous les coureurs qui y vont, ils ne vont pas pouvoir aller aux championnats du monde, il n'y aura pas de points UCI. Pour tout le monde il y aura une période très litigieuse et qui fera perdre beaucoup de temps et beaucoup d'argent à tout le monde avant d'aboutir à une solution un peu hybride comme on a en basket, comme on a en boxe, deux espèces de ligues ou séries qui coexistent mais personne ne s'aime. Mais ce n'est pas forcément positif sur le plan plus global. Mais là, franchement, on en est très très loin.

BB : On n'a pas la crainte d'ouvrir la boîte de Pandore, donc commençons à discuter avec One Cycling.

PW : Aujourd'hui on a des discussions quand même très constructives, on leur explique le cadre réglementaire, on essaie de trouver des solutions. On n'est pas du tout dans un acte de guerre et même eux psychologiquement, et c'est ce que l'on entend dire via les diplomates tout en haut, c'est que l'Arabie Saoudite, ils ont eu leurs expériences, qui n'étaient pas non plus très positives, à essayer de foncer et de créer des ligues parallèles. Il faut se mettre à leur place, qu'est-ce qu'ils pensaient au moment où ils ont voulu mettre en place ? Ils disaient, dans deux ans, j'ai mon truc, je vends mes droits et puis voilà. Ils pensaient avoir quelque chose de beaucoup plus fluide et en réalité, ce qui s'est passé, c'est quoi ? C'est 10 ans de mauvais articles de presse. Leur réputation qu'ils voulaient augmenter, améliorer, elle s'est empirée parce que ce n'est pas seulement le business qui est important, c'est toute la réputation. C'est même plus la réputation que les revenus en fin de compte, ils veulent diversifier leur économie, ils veulent améliorer leur réputation auprès de leur population mais aussi à l'international. Et il s'est passé quoi ? En tout cas sur le cas du golf, c'est exactement le contraire. Ils ont dépensé beaucoup d'argent devant les tribunaux et leur réputation ne s'est en tout cas pas améliorée et ce n'est toujours pas abouti. Aujourd'hui, selon notre expérience on les sent beaucoup, beaucoup, beaucoup plus précautionneux.

BB : Pour conclure sur le *salary cap* globalement, vous êtes plutôt sereins à la fois sur son utilité, son efficacité et l'acceptation par l'ensemble des parties prenantes ?

PW : Des chances de succès d'aboutir à quelque chose dans le moyen terme, oui. Est-ce que vraiment on aura un règlement en place en janvier 2025 ? Les chances aujourd'hui sont bonnes. On n'est pas certains, dans ce genre de process, il y a toujours des discussions, peut-être toujours des sujets nouveaux et des interrogations nouvelles qui peuvent arriver au fur et à mesure. Peut-être qu'il y aura d'autres priorités qui arriveront. Mais aujourd'hui, on est quand même plutôt confiants que ça aboutira, on espère dans le calendrier prévu. Que ça se passe sans heurts diplomatiques et juridiques, on n'est pas confiants mais on pense toujours que tant que l'on discute de manière consensuelle, que l'on cherche des compromis et consensus, on est assez confiants que l'on aura quelque chose qui sera mis en place et

qui sera exécuté dans les prochaines années. Et vraiment dans un calendrier tout à fait raisonnable.

BB : Sur la question de l'équilibre compétitif, est-ce que vous avez mesuré en amont avec des cabinets ou vous-même, l'effet du *salary cap* ?

PW : De manière informelle, mais c'est quelque chose qui va être fait de manière plus aboutie, justement au courant de l'été pour que l'on soit sûr que ce que l'on présente soit backé par de la donnée solide.

BB : J'ai une dernière question qui concerne les budgets, savez-vous comment retrouver des montants fiables des budgets des équipes ?

PW : Chaque année, l'auditeur sort un rapport qui reste confidentiel et qui est présenté lors du séminaire WorldTour à toutes les équipes et aux organisateurs qui explique de manière anonymisée et globale les médianes, les moyennes. Ce sont quelques chiffres pour comprendre l'environnement d'un point de vue financier et l'évolution d'années en années. Mais ça ce n'est pas transmis plus loin. Mais c'est vrai que ce document-là, il aurait quelques indications même si ce n'est pas du nominatif.

Annexe IX : entretien avec Maxime Monfort

Entretien avec Maxime Monfort

Ancien coureur cycliste professionnel (de 2004 à 2019) et directeur sportif de Lidl-Trek

Jeudi 13 juin 2024 – Visioconférence (entretien Teams)

Bastien Belleil : Quel est votre ressenti, en tant que directeur sportif, sur l'équilibre compétitif actuellement au sein du WorldTour, l'intensité de la compétition entre les différentes équipes ?

Maxime Monfort : C'est sûr qu'il y a des équipes qui dominent presque outrageusement. Je pense à UAE notamment sans avoir un grand sens tactique, un peu à l'image d'INEOS et de Sky il y a quelques années, même si ce n'est plus le cas maintenant. UAE, au niveau purement ressenti c'est ce qu'on ressent. C'est presque écoeurant en fait de voir que c'est purement à la pédale et purement sur la force sans forcément amener un grand sens tactique (rires). Donc oui pour moi personnellement c'est beaucoup de frustration mais c'est quasiment la seule équipe parce que Visma l'a fait un peu l'année dernière et puis nous nous sommes rendus compte que finalement ils peuvent être, avec un peu de malchance, vite mis à défaut et vite retomber un petit peu à une équipe que l'on pourrait appeler normale en fait.

BB : Il y a eu de la malchance avec beaucoup de chutes à la fois sur des classiques et sur les premières courses à étapes qui ont rendu leur tâche plus compliquée.

MM : La Visma, ok ils n'ont pas eu de chance mais il n'y a pas tellement de ressources en fait derrière. Ils ont une équipe A et puis et puis on a l'impression qu'il n'y a pas vraiment une équipe A' alors qu'UAE (rires) ... il y a du monde quoi.

BB : Alors comment est-ce qu'ils arrivent à être autant performants à la fois sur les trois grands tours et à la fois sur l'entièreté de la saison des classiques

MM : Visma l'année dernière ils avaient les coureurs pour, emmenés par des grands leaders. Après, en ce qui concerne les grands tours je pense qu'il y a eu pas mal de réussite aussi. Alors forcément, Vingegaard était au-dessus du lot et il n'y a pas eu de discussion. Sur les autres courses, il y a quand même eu plus matches et il y a eu un Roglič au forceps, mais qui a quand même gagné et un Kuss qui était dans la forme de sa vie sur la Vuelta donc il y a quand même des circonstances très favorables pour eux sur les Grands Tours.

BB : Est-ce que cette domination d'une ou deux équipes est quelque chose dont vous parlez au sein du peloton, est-ce que c'est une frustration qui est partagée ?

MM : Oui, on en parle parce qu'on ne sait pas faire grand-chose, sincèrement l'équipe qu'ils vont aligner là sur le Tour, pour parler de choses concrètes... Si Pogi est au niveau du Giro

... Nous on ne va pas forcément jouer le classement général, en tout cas les tout premiers rôles chez Lidl Trek, mais pour ceux qui jouent les tous premiers rôles, je ne vois pas la solution s'ils sont à leur niveau. Donc oui, on en parle

BB : Est-ce que vous parlez de solutions possibles ? Est-ce que ce sont des choses dont vous discutez ou alors vous le prenez comme une fatalité ?

MM : Je pense que nous dans les équipes on n'a pas forcément le pouvoir de faire changer les choses. Après, en évoquant ce sujet-là, on s'attaque clairement à un gros morceau et on construit un nouveau modèle. Je pense que ça demande beaucoup de travail et beaucoup de bonne volonté de la part des instances, parce que ce serait changer de tout un modèle et on se rend bien compte qu'il y a des problèmes et si on prend l'exemple de UAE, le fait qu'il paient leurs leader des millions il n'y a pas de problème avec ça, les leaders restent les leaders. Mais ils cassent le marché en payant des équipiers qui sont de très bons coureurs mais au-delà du prix de base. Parce qu'il y a quand même des prix plus ou moins établis qui ne sont pas écrits mais qui sont plus ou moins les mêmes d'une équipe à l'autre. Mais UAE ils cassent vraiment le marché donc je pense que le problème se situe vraiment là, où des coureurs comme ça qui sont importants dans des équipes vont toujours privilégier là où ils vont être le plus payés forcément, et on ne peut pas leur en vouloir par rapport à ça. Il y a des équipiers chez eux qui sont trop payés par rapport à ce qu'ils pourraient valoir dans une autre équipe.

BB : Au sein de l'équipe UAE qu'ils vont aligner sur le Tour, il y en a cinq qui pourraient jouer un podium dans une autre équipe.

MM : Oui il y a ça mais moi je parlais même de ceux juste en dessous, de coureurs qui ne gagnent pas forcément beaucoup de courses parce qu'ils n'en ont pas les moyens, en terme d'explosivité notamment, mais qui sont très très forts et donc qui sont des équipiers extrêmement précieux pour n'importe quelle équipe mais qui sont payés des prix quasiment de leader chez UAE. Chez Lidl-Trek, et quasiment dans toutes les équipes, on a besoin de coureurs comme ça mais on ne peut pas se permettre de les payer à ce prix-là donc ça casse vraiment le marché.

BB : Donc pour vous, il y a une certaine distorsion, une inflation sur la rémunération de certains coureurs qui est due notamment à cette équipe, UAE.

MM : Oui, je pense oui. Alors ils paient tous leurs coureurs beaucoup plus que ce que les autres équipes font mais le problème se centralise selon moi surtout sur ces coureurs-là qui font qu'une équipe est solide. C'est un vrai problème. Les leaders, qu'ils soient payés quatre, cinq ou six millions, ça ne change pas grand-chose mais ceux qui constituent selon moi une grande partie de l'ossature de l'équipe, ceux-là sont importants et sont trop payés chez UAE.

BB : Est-ce qu'au contraire ce n'est pas un bon signe de constater que maintenant même des coureurs qui ne sont pas des leaders puissent avoir de bons salaires ? N'est-ce pas le signe que ça va continuer et qu'il y a une croissance qui est en cours et qui va peut-être se généraliser pour toutes les équipes d'ici quelques années ? Est-ce que pour vous c'est la manière de l'analyser ?

MM : Il y a deux manières. Il y a celle-là, et je ne critique pas ces coureurs parce qu'ils n'y sont pas allés avec un fusil sur la tempe de la part du manager. On leur a proposé cet argent-là et ils ont bien raison de le prendre. Il n'y a aucun problème avec ça, moi-même j'étais plutôt un coureur comme ça et j'ai été aussi content des fois de prendre l'argent là où il y en avait, il n'y a vraiment aucun souci avec ça. Le truc c'est que ça casse le marché des transferts des autres équipes. Donc je ne sais pas s'il faut trouver des solutions ou s'il faut attendre et se dire que tout le monde va suivre ce modèle-là. Je ne sais pas vers quoi on va se diriger mais oui j'aurais envie de dire que les grands sponsors de chaque équipe vont suivre et que c'est vers ça que l'on va se diriger et que du coup tout le monde sera content. Avec un peu plus d'argent les coureurs en bénéficieront, il y aura aussi une équité dans les équipes et on pourra se battre plus ou moins à armes égales. Mais je n'ai pas la réponse.

BB : Pour essayer de contrecarrer cette dynamique, la CCP de l'UCI a adopté en mars un principe de *budget cap* sur lequel ils sont en train de travailler ...

MM : J'en ai entendu parler mais je n'ai pas vu le fruit des travaux. Je crois que ce n'est même pas sorti.

BB : *A priori* ce sera un *salary cap*. Est-ce que cette annonce fait parler au sein des équipes ? Est-ce que vous vous questionnez ?

MM : Il faut voir comment ce règlement va être, comment ils vont pondre ça en fait parce qu'on peut aller dans tous les sens. Est-ce qu'ils mettent simplement un *salary cap* : « voilà autant de millions et puis et puis c'est tout ». Ou alors est-ce que ça va plus dans le détail et on s'attarde vraiment sur la valeur des coureurs. C'est super subjectif donc c'est selon moi compliqué mais peut-être que c'est la meilleure manière d'avoir quelque chose de vraiment correct et cohérent.

BB : Pourquoi est-ce qu'il y a une différence entre le salaire des coureurs et leur valeur ?

MM : Si on met quinze millions pour payer ses coureurs et on ne pas dépasser un million pour un coureur qui est en dehors du Top vingt mondial. Je ne sais pas, quelque chose comme ça.

BB : *A priori* ça serait un montant global. Le *salary cap* c'est un sujet dont on entend parler un peu par ci et par là, on l'avait entendu à l'époque de la domination de la Sky, et c'est revenu un peu sur le devant de la table, mais est-ce qu'au sein du peloton c'est quelque chose dont vous parlez ?

MM : Si on en parle forcément, mais après moi ça dépasse un petit peu mes compétences. Je suis directeur sportif et j'ai mon mot à dire sur le choix des coureurs mais je n'ai pas mon mot à dire sur le montant des salaires qui passe par le management et qui passe aussi, et je pense que c'est le cas dans toutes les équipes, par les sponsors qui eux décident aussi un petit peu de combien ils vont donner à leurs recrues. Donc oui on en parle mais je m'interroge sur tout ça parce que je me dis qu'un *salary cap* comme ça, ça va poser des problèmes parce qu'il va être mis en place en 2026 et même s'il va y avoir une période d'adaptation, il y a des coureurs qui vont être en contrat déjà de 2025 à 2026 et donc leurs

salaires vont directement entrer en ligne de compte dans ce calcul. Et au-delà de ça je me dis aussi que, par rapport à ce dont on parlait juste avant sur le fait que les coureurs moyens, sans aucun terme péjoratif, auraient la possibilité de gagner plus. C'est le cas chez UAE notamment mais avec ce *salary cap* à mon avis ça va être le contraire. Ces coureurs-là vont gagner moins donc je ne sais pas si c'est une bonne idée. Mais à voir en pratique mais si on donne un montant à ne pas dépasser, je crois que les leaders vont toujours garder le même salaire et les autres vont diminuer parce qu'il faudra respecter un montant à ne pas dépasser. Donc ça c'est ma première idée mais à voir exactement comment ça va se passer.

BB : Donc, est-ce que vous craignez que ça tire vers le bas les salaires de des coureurs plutôt dans la moyenne ? Et est-ce que ça peut aussi avoir une influence sur les sponsors, sur leur volonté de mettre plus d'argent dans l'équipe ? Si jamais l'argent qu'ils investissent ne permet pas de recruter un coureur *flagship*, un porte-drapeau.

MM : S'il y a un montant à ne pas dépasser, plus d'argent n'aidera pas forcément ou peut-être les plus petites équipes qui elles n'arriveront peut-être pas à ce montant. Donc peut-être que les sponsors vont être vraiment utiles mais à mon avis pour les équipes du top, on va reparler de l'exemple UAE, mais elles vont devoir descendre leurs salaires à mon avis si on parle d'une moyenne générale sur le WorldTour. Donc oui, il y a ce mauvais côté que je vois arriver après c'est juste une opinion personnelle mais il y a d'autres bons côtés. Il va falloir être un peu plus intelligent dans les équipes pour recruter d'une meilleure manière, construire une équipe d'une meilleure manière, en sachant que l'on ne pourra pas faire trop de paris et qu'il faudra peut-être s'assurer que les coureurs recrutés vont vraiment réussir. Et puis surtout il y a ce niveau qui va être plus ou moins égal d'une équipe à l'autre. En tout cas c'est ce que l'on espère donc c'est quand même deux bons côtés par rapport à un éventuel mauvais côté au niveau des coureurs moyens qui vont être moins payés.

BB : Quelle est votre position en tant qu'ancien coureur, quelle aurait été votre réaction et, par extension, quelle pourrait être selon vous la position des coureurs actuellement ? Est-ce qu'ils sont assez détachés, et n'y pensent pas réellement ou est-ce que, c'est quand même quelque chose sur lequel, via notamment le CPA, ils pourraient manifester une certaine crainte et organiser une levée de boucliers contre une restriction de leurs rémunérations ?

MM : Je pense que ça va arriver (rires). C'est un sport d'équipe et quand on est directeur sportif ou quand on est suiveur, on regarde ça de manière très globale sur les tactiques et sur les différentes positions des équipes. Quand on est coureur forcément on vit avec ça aussi et on sait que c'est un sport tactique, mais on pense aussi à soi et à ce qu'on gagne. Les carrières sont courtes, elles vont l'être de plus en plus par rapport à toutes les exigences de ce sport, on va voir de moins en moins de carrières de plus de quinze ans, on va plutôt se diriger vers des carrières de dix ans et donc les coureurs vont vraiment penser à monnayer au mieux leur talent et leur travail. Donc je pense que ça ils vont le voir d'un mauvais œil. Ils se battent tous quand ils sont dans une année en fin de contrat. On sent le stress et c'est quasiment tous les deux ans pour les coureurs donc on sent le stress des coureurs après une mauvaise performance ou après une chute, parce qu'ils ne vont pas forcément pouvoir valoriser ce qu'ils sont. Donc si on parle de salaire qui vont être diminués pour cette raison, pour rendre le cyclisme plus attractif, non, ils ne vont pas voir ça dans

mon œil, c'est sûr et donc ce sera un problème à traiter. Je ne suis pas contre l'idée, vraiment pas, mais voilà il faudrait que ça puisse contenter tout le monde et c'est complexe.

BB : Est-ce que vous pensez que votre position relativement partagée par les directeurs sportifs et au sein des équipes, hors UAE (rires) ?

MM : Chacun voit un peu ce problème de son propre point de vue et j'ai envie de dire que si on prend le point de vue d'un manager d'équipe, il veut le meilleur pour son équipe et s'il n'appartient pas UAE toute solution est bonne à prendre pour arriver à leur niveau. Donc lui il sera plutôt favorable et certainement que s'il y a des solutions ou des décisions qui sont prises par rapport à ça, on pourrait imaginer que les masses salariales diminuent un peu pour toutes les équipes qui se situent entre la deuxième et la septième ou huitième place, à mon avis tous ces managers vont le voir d'un bon œil. Les directeurs sportifs, je pense qu'ils voient aussi de manière relativement globale et seront plutôt du côté du manager. Et puis tous les coureurs et tous les managers de coureurs vont s'y opposer. Je crois qu'il y aura des points de vue tout à fait différents. Les managers de coureurs voudront le plus d'argent pour leurs coureurs et indirectement pour eux. Je ne sais pas ce qu'ils vont réussir à sortir là-dessus mais sincèrement je pense que certains seront lésés.

BB : J'ai beaucoup de mal à trouver des informations sur les résultats financiers d'une équipe WorldTour. Aujourd'hui si je dis que 70% des dépenses d'une équipe sont en salaire pour les coureurs, est-ce c'est cohérent ?

MM : Je n'ai pas de chiffres non plus mais je dirais que 70%, c'est beaucoup. C'est plus 50%, mais à mon avis moins de 70%. Il y a quand même beaucoup de frais de fonctionnement dans une équipe, qui sont souvent sous-estimés. Et tous les frais d'itinérance c'est assez énorme donc on ne se rend pas vraiment compte mais c'est une grosse partie du budget quand même.

BB : Est-ce qu'une limitation des rémunérations des coureurs peut aussi permettre aux équipes de se structurer davantage en interne ? Avec plus de médecins en interne pour plus concentrer l'équipe autour d'un noyau et avoir les coureurs qui se dispersent moins avec des entraîneurs personnels, des kinés personnels, etc. Est-ce que c'est aussi une opportunité pour les équipes de pouvoir plus se structurer sur le staff technique, mécanique, médical et l'encadrement sportif ?

MM : C'est une très bonne question. Je pense que oui, ce sera le cas parce qu'en fait les équipes sont bien structurées. Il y a du monde dans les différents compartiments mais il n'y en a pas assez des médecins, des soigneurs, des mécanos et des gens qui s'occupent un peu de tout. Il y en a mais plus de personnel de manière générale, pour soulager justement toutes ces personnes qui font des journées de dingue sur les courses ça pourrait vraiment être un angle d'attaque. Donc oui peut-être un masseur en plus sur chaque course, un mécano en plus et quelqu'un pour faire l'intendance, on ne parlerait que de deux ou trois personnes par course en plus mais ça permettrait vraiment de soulager le travail et d'avoir finalement un meilleur travail pour tous ces assistants dans toutes les équipes. Donc oui, on pourrait se diriger vers ça effectivement.

BB : On a parlé d'UAE qui était au-dessus, et derrière en termes de moyens, est-ce qu'il y a un noyau de trois, quatre grosses équipes qui peuvent faire concurrence financièrement ? Je pense notamment à Bahreïn, à Visma ou à Bora notamment avec l'arrivée de RedBull.

MM : Je n'ai pas les budgets de toutes les équipes. Je sais que Visma et INEOS c'est 50 millions par an quand même, quelque chose comme ça. Bora avec leur nouveau sponsor Red Bull, à mon avis, ils vont s'en approcher aussi. Et puis comme vous l'avez dit, il y a Bahreïn et puis il y a Lidl-Trek aussi qui a quand même un projet à long terme. Donc toutes ces équipes cherchent à concurrencer UAE et à devenir petit à petit numéro un mondial. Donc oui il y a une vraie bagarre en termes de points en fait, en termes de *ranking* entre toutes ces équipes-là.

BB : Justement, est-ce que le classement par équipe de l'UCI fait partie de vos objectifs ?

MM : Nous on ne regarde pas forcément mais les sponsors demandent des comptes (rires). Donc on est obligé d'y regarder après c'est deux poids deux mesures parce qu'il y a une course à la victoire où on prend des risques pour gagner une course et où on prend aussi le risque de la perdre et donc de ne pas remporter des points. Ou alors, il y a cette course au point comme certaines équipes font où elles assurent des points sans forcément prendre le risque de gagner ou de perdre. Pour parler de ce que je connais chez Lidl-Trek, on court pour la victoire et puis tant pis si on perd et que les points viennent après. Donc des fois oui on perd des points mais malgré tout, les sponsors demandent quand même des comptes par rapport au *ranking*.

BB : Donc le classement UCI est utilisé comme mesure de la performance ?

MM : Oui il est bien fait depuis un an et demi, il me semble cohérent en termes de distribution des points sur les différentes épreuves donc oui il est utilisé. Et puis aussi le nombre de victoires. Je pense que c'est quand même important de se dire qu'au-delà des points, il y a aussi le nombre de victoires qui peut être important auprès des sponsors. C'est toujours des discussions relativement subjectives. Un sponsor il est content avec de la visibilité et la visibilité elle peut se matérialiser de différentes manières et finalement leur *ranking* ce n'est qu'une des différentes manières.

BB : Sur la partie technique et en course, la régulation de l'UCI est très présente sur les aspects techniques et matériels, je pense à la longueur des chaussettes, à la dimension des casques, à l'inclinaison des cocottes, etc. C'est pour des raisons de sécurité dans une certaine mesure mais pas uniquement. Est-ce que c'est considéré comme légitime ? Est-ce que les équipes s'y plient sans trop de problèmes, en acceptant et en comprenant, ou est-ce qu'il y a la volonté d'être laissé plus tranquille ?

MM : Les deux à la fois, c'est une question vaste. J'ai envie de dire qu'à la fois l'UCI parfois ils sont vraiment en retard et ils ne comprennent pas toujours ce qu'il se passe vraiment au sein du peloton et tous les petits détails. Et à la fois y a un vrai combat pour la sécurité à mener qui passe aussi par certaines mesures. Mais pour reprendre l'exemple des chaussettes, ça n'en fait pas partie. Après, il faut aussi quelque chose d'esthétique, il faut arrêter les chaussettes jusqu'aux genoux, on est bien d'accord. Mais ce qui doit primer avant tout c'est la sécurité. Alors oui, les cocottes rentrées c'est une bonne chose. Je crois qu'ils

doivent travailler aussi sur la largeur des guidons avec une largeur minimum qui doit être instaurée. Heureusement ou malheureusement, je ne sais pas, mais ils n'arrêteront pas l'évolution de la technologie, notamment en termes d'aérodynamisme des vélos et des cadres. C'est à la fois pouvoir travailler avec l'évolution de la technologie et du marché global, le marché du cycle, et à la fois rendre les courses plus sécurisées. Parce qu'il y a des problèmes. Le vélo va plus vite mais il y a certainement un moyen de travailler sur la sécurité. J'ai vu hier qu'il y avait des choses qui allaient être mises en place avec les cartons, et puis les parcours aussi. Je pense que les parcours doivent être encore plus sécurisés. C'est de plus en plus compliqué parce que c'est un vrai challenge, notamment sur les courses en ligne avec tous les aménagements urbains. Mais oui, des fois l'UCI sont un peu à côté de la plaque et puis des fois ils arrivent à vraiment être en adéquation avec les desiderata du peloton. C'est un long combat, mais en tout cas oui, sur la sécurité il faut sans cesse travailler, il faut que tout le monde y mette du sien et trouve des solutions, ça c'est clair.

BB : Vous dites que parfois ils sont un peu à côté de la plaque en ayant un peu de retard. Eux disent qu'ils sont tout le temps dans le consensus, dans le dialogue, dans la recherche de compromis. Est-ce que c'est quelque chose qui se ressent ou c'est selon vous juste du discours ?

MM : Quand je voyais hier qu'ils parlent de la radio, d'interdire les oreilles et qu'ils vont faire des tests et que ça va rendre les courses moins dangereuses, je ne suis pas d'accord. Parce qu'un bon directeur sportif, c'est l'exemple qu'ils emploient eux, qu'un directeur sportif crie à la radio que les coureurs doivent être placés à un certain endroit et que c'est ça qui crée le problème. Un bon directeur sportif, il ne crie pas à la radio. Il le rappelle, il explique au coureur, il détermine un endroit stratégique. Il en parle avant la course et puis le rappelle une fois ou deux pendant la course, mais jamais il ne crie et je n'ai pas l'impression que c'est ça qui crée vraiment le danger. L'endroit stratégique sera toujours quasiment le même pour tout le monde et tout le monde sera présent de toute façon. Je crois que des fois ils se trompent un petit peu de combat mais voilà ce sont des discussions qui doivent être ouvertes et parfois ils écoutent, parfois ils écoutent moins. J'ai l'impression qu'il y avait quand même le CPA qui faisait partie de des discussions, il y avait Adam Hansen qui est quand même quelqu'un de très compétent dans toutes ces discussions-là. Ils représentent les coureurs donc j'espère que ça va aller toujours dans le bon sens.

BB : Toujours sur cette question de gouvernance, il y a eu en début d'année une accélération des rumeurs autour du projet One Cycling, avec peut-être le fond souverain d'Arabie Saoudite qui aurait plusieurs centaines de millions à poser sur la table pour rebattre les cartes et donner plus de pouvoir aux équipes, aux organisateurs et *in fine* aux coureurs. Au sein du peloton, avec plusieurs mois qui sont passés et certains qui ont été inclus dans les discussions, où en est le projet ?

MM : A mon avis, je n'en sais pas beaucoup plus que vous. J'ai l'impression que pas mal de personnes travaillent toujours de manière. De manière plus globale, ça fait quand même des années que le monde du vélo se bat pour ça parce que c'est un modèle économique où il n'y a que des sorties et il n'y a pas de rentrées. Je pense que les cyclistes mériteraient aussi quelques rentrées par rapport à ce que le sport représente aussi. C'est quand même un des sports les plus populaires, de plus en plus suivis, surtout ces dernières années.

Normalement, d'une manière ou d'une autre, il devrait y avoir des rentrées pour pouvoir rémunérer les coureurs aussi un peu plus, je pense notamment à certains droits de télévision. Ça dépasse mes compétences mais par rapport à d'autres sports et d'autres modèles sur d'autres sports, je pense qu'il y a des solutions pour que les coureurs puissent avoir quelques rentrées au-delà de leurs salaires et de leurs maigres primes de course.

Annexe X : entretien avec Samuel Gauthier

Entretien avec Samuel Gauthier

Salary cap manager de la Ligue Nationale de Rugby (LNR)

Lundi 17 juin 2024 – Visioconférence (entretien Teams)

Bastien Belleil : Concrètement, comment vous fonctionnez en matière de contrôle du *salary cap* ?

Samuel Gauthier : Alors le fonctionnement il a changé je crois depuis la saison 2017-2018. Moi, j'ai pris la responsabilité et ils ont identifié ma mission comme *salary cap* manager avec cette notion de manager une équipe pour faire le contrôle. Donc moi je travaille avec un cabinet d'avocats qui est à ma disposition, je travaille avec un cabinet d'expertise comptable, qui est également à ma disposition. Je travaille régulièrement avec un cabinet d'économétrie puisqu'on a développé un outil permettant d'évaluer ou prédire les sommes et avantages que pourrait toucher un joueur par rapport à ses caractéristiques. Je travaille également, si besoin, avec un cabinet d'intelligence économique par rapport à des recherches d'informations. Ensuite je suis en contact permanent avec les services de la Ligue, que ça soit le service juridique mais aussi avec le service qui s'occupe de tout ce qui est data, tout ce qui est systèmes d'information et donc tout ce qui est partie DSI de la Ligue Nationale de Rugby. Donc voilà, j'ai toutes ces personnes avec qui je travaille pour assurer le contrôle. On a développé pas mal d'outils en termes de déclaratif puisque la *salary cap* est comme sur la base des impôts, c'est-à-dire que les clubs font une déclaration. Contrairement aux impôts, on contrôle ensuite toutes les déclarations. Donc il y a une déclaration qui se fait en présaison, les clubs doivent faire leur déclaration et leurs estimations en termes de sommes et avantages dans le cadre du règlement. Cette déclaration précise est importante puisque dans le règlement, même si c'est difficile de le mettre en place, on pourrait ne pas donner une homologation d'un contrat si le club venait à dépasser le *salary cap*. Donc les clubs quand ils déclarent en début de saison, ils font une estimation dans laquelle ils ne vont pas déclarer qu'ils dépassent. Cette déclaration est faite en présaison et elle est faite ensuite tous les trimestres, donc il y a des mises à jour qui sont faites les trimestres. Pourquoi on le demande ? Puisqu'il y a pas mal de mouvements dans les collectifs, avec des joueurs supplémentaires additionnels, des jokers médicaux. Donc à chaque fois pour pouvoir valider l'homologation de ces contrats je vérifie que toutes ces déclarations respectent bien toujours le plafond sauf que le contrôle réel se fait *a posteriori*, une fois que la saison est terminée. Donc là, la saison va se terminer, les clubs doivent faire leur déclaration finale pour le 15 août et après le 15 août c'est là où on a le processus qui s'enclenche, avec des visites qui sont faites dans tous les clubs. Donc avant la visite j'envoie un courrier qui demande des pièces complémentaires. La visite se fait dans le club où je passe à peu près une journée. Quand je vais dans le club je rencontre tous les acteurs, que ce soit le président, sachant que dans chaque club j'ai un correspondant *salary cap* qui a des responsabilités sur le respect de la règle. C'est des acteurs qui sont très importants dans le dispositif parce que c'est eux qui font tout le travail en amont, c'est eux qui font les déclarations, c'est eux qui organisent les visites par rapport à ce que je leur demande. Donc je peux être amené à

rencontrer le président, je peux être amené à rencontrer le service commercial, je peux être amené à rencontrer des entraîneurs, des kinés et bien évidemment des joueurs avec qui je m'entretiens. Les joueurs je les choisis aussi en fonction éventuellement des incohérences que j'ai pu relever dans le cadre des déclarations. La visite est faite avec deux perspectives ou deux objectifs. Bien évidemment une partie contrôle, qui n'est pas la plus sympathique. Et il y a une partie plutôt de conseil d'accompagnement puisqu'on a développé pas mal d'outils, notamment un observatoire global de ce qui se passe en termes de d'évolution des rémunérations sur le Top 14. On a aussi développé des outils, on appelle ça des fiches club, c'est-à-dire que l'on analyse en fonction de tous les critères impactants, la rémunération du joueur. On a mis le profil des clubs et on apporte au club ces informations pour l'aider et l'accompagner dans le cadre de la gestion de sa masse salariale. Par exemple, critère d'âge, on sait que la rémunération est liée aussi à l'âge du joueur et donc on va comparer le club. Dans l'analyse, on est à la fois sur des clubs qui sont comparables, c'est-à-dire qui sont des salariés proches, et par rapport au Top 14. Donc à chaque fois le club est comparé à son groupe proche et au Top 14. A chaque fois, il voit les écarts qu'il peut y avoir dans le cadre de son effectif en termes de rémunération, que ce soit en termes d'âge, que ce soit en termes de sélection, que ce soit en termes de temps de jeu, etc. Tous les critères qui impactent la rémunération du joueur sont analysés et rapportés au club pour permettre au club de dire : « Je vois sur le marché la manière dont je rémunère mes joueurs internationaux français, je suis sur une rémunération où je suis au-dessus de ce qui se passe sur le marché par rapport à mon club ». C'est pour le justement l'aider peut-être à rectifier à l'avenir ou en se demandant : « mes joueurs qui ont plus de 31 ans, qui sont les joueurs qui sont plutôt anciens, si je regarde par rapport à mes clubs concurrents aujourd'hui je suis plutôt bien placé, je les rémunère moins bien que ce qui se passe sur le marché ».

BB : La logique est de limiter les asymétries d'informations ?

SG : Les clubs aujourd'hui, il y en a beaucoup qui arrivent au plafond. Tous les clubs demandent la hausse du plafond, bien sûr parce que c'est plus simple pour eux. La logique, c'est aussi de leur dire : « Avant de vouloir augmenter le plafond, regardez aujourd'hui comment vous vous positionnez par rapport au marché et que vous avez encore la possibilité ». Je peux dire par exemple : « Les joueurs les plus anciens aujourd'hui vous les surpayez par rapport au marché. Donc vous voulez augmenter les plafonds ? Au lieu d'aller augmenter les plafonds, déjà regardez votre gestion, comment elle est menée » Donc c'est plutôt de l'accompagnement et de dire : « Vous aujourd'hui vous estimez que vous n'avez plus de marge pour pouvoir recruter mais parce que vous n'avez peut-être pas recruté correctement à un moment donné. Il y a peut-être des contrats qui aujourd'hui, par rapport au marché, ne correspondent pas au marché ». Et de l'autre côté, toutes ces informations sont liées à l'outil que l'on a développé, qui s'appelle Predixia, qui permet de prédire les salaires des joueurs. Il permet aussi de dire : « Les joueurs, est-ce que quand vous les recrutez ils sont bien conformes au marché ou pas du tout conforme et que du coup vous faites une inflation qui n'est pas bonne » Parce qu'il faut savoir que l'objet de la règle est surtout de créer le meilleur équilibre compétitif possible, la plus grande incertitude. Mais c'est vrai que derrière, même si ce n'est pas l'objectif numéro un, il y a un vrai sujet aussi concernant l'économie et le modèle économique des clubs. Il y a beaucoup de clubs qui vivent aujourd'hui parce que parce qu'ils ont un mécène. S'ils n'ont plus de mécènes, il n'y a

pas de modèle économique. Donc même si ce n'est pas l'objectif premier, il y a quand même un objectif pour la Ligue de dire que plus on mettra un *salary cap* haut moins on va développer un modèle économique. Le *salary cap* a aussi comme objectif d'essayer de créer un modèle économique par rapport au rugby. Même si encore une fois, l'objectif premier est de créer la plus grande incertitude.

BB : Comment s'articule ce travail au quotidien avec les différents cabinets avec lesquels vous travaillez ?

SG : Je pilote tout le dispositif, toutes les demandes de déclaration. Il y a un gros boulot qui est fait par les correspondants. Ensuite le cabinet d'expertise comptable vient vérifier la partie purement comptable, sachant qu'aujourd'hui le plus compliqué pour nous ne se situe pas dans les budgets, dans la comptabilité des clubs. C'est un boulot qu'il faut faire, il faut faire les rapprochements, il faut circulariser les déclarations par rapport à ce que l'on retrouve dans les comptes mais l'enjeu, il est ailleurs. L'enjeu est sur les parties associées des clubs et sur les parties associées des joueurs. Il faut savoir que le périmètre du *salary cap* du rugby prend en compte les sommes et avantages qui sont entre le club et le joueur, mais également entre les parties associées du club (toutes les personnes liées économiquement, juridiquement) et les parties associées des joueurs qui ont eux-mêmes parfois des sociétés, que ça soit des SCI, que ça soit des sociétés d'images, que ça soit tout autre société. Donc le périmètre en fait, il est très large donc il est très compliqué à contrôler puisqu'il dépasse aussi les frontières du pays puisqu'il y a des sociétés qui sont à l'étranger. Donc c'est pour ça que l'on a mis en place cet outil Predixia qui était de dire quelle est l'évaluation que l'on peut faire déjà du joueur par rapport à ses caractéristiques. On a à peu près une cinquantaine de caractéristiques par joueur qui vont de son âge, de ses sélections, de son nombre de feuilles de match, de ses temps de jeu, de ses temps de jeu en sélection, etc. Il y a plein de critères, et à partir de la base de données qu'on a pu collecter depuis plus d'une dizaine d'années, on regarde quelle est la valeur de chaque critère. Donc quand on rentre un joueur, il rentre avec ces critères et on a une évaluation potentielle du joueur. Cet outil évolue. Entre le moment où on l'a créé et aujourd'hui, chaque année, on essaie de vérifier s'il est bien conforme par rapport aux statistiques. Donc là on fait appel à ce cabinet d'économétrie qui travaille avec nous une fois par an et on essaie de chercher s'il n'y a pas de nouveaux critères qui pourraient arriver et que l'on pourrait intégrer dans l'algorithme. Donc par exemple ça fait trois, quatre ans que l'on cherchait à qualifier ce que l'on pourrait appeler plus ou moins des joueurs stars, mais à travers notion de star c'est comment on la caractérise. Donc connaissant un peu le milieu je disais : « Lui on peut le considérer comme star parce qu'il a beaucoup de sélections » mais bon, ça reste mon point de vue, c'est hyper subjectif. On est en train, et là on a mis en place, en se disant que l'on va utiliser tout ce qui permet de donner des titres à des joueurs. Par exemple, on a la Ligue qui décerne des prix par rapport au meilleur joueur du Top 14, au meilleur joueur international. Il y a World Rugby qui fait aussi ses propres dispositifs où ils élisent le meilleur joueur du monde. Donc en fait, on prend ces toutes ces nominations qui ont été décernées ces dernières années et on leur donne une caractéristique en plus et on l'a rentré dans l'algorithme. Cela permet d'augmenter la fiabilité car on a des pourcentages de confiance. C'est le fameux R2 qui a une fiabilité de l'algorithme qui permet de dire qu'il y a forte fiabilité ou pas du modèle. Quand on voit le cabinet avec qui on travaille, ils sont assez impressionnés de la fiabilité de l'algorithme qui a été créé pour arriver à déterminer justement ces salaires prédits. Cet outil

c'est l'outil central pour nous puisqu'à chaque début de saison, chaque salaire qui a été déclaré passe par l'algorithme. Il me permet de voir s'il est dans la fourchette des salaires prédits et lorsqu'il n'est pas dans la fourchette des salaires prédits notamment d'il est plus bas de la borne basse du modèle, on a des suspicions et on mène des enquêtes complémentaires. Alors soit en interrogeant les joueurs, soit en interrogeant les agents ou soit en faisant des recherches plus complètes sur l'environnement autour du joueur ou du club pour essayer de voir s'il y a des choses qui n'ont pas été déclarées.

BB : En termes de ressources humaines, qu'est-ce que le contrôle du *salary cap* représente en équivalent temps plein ?

SG : C'est compliqué de dire équivalent temps plein à l'année. Le cabinet d'expertise comptable, il y a une personne qui fait les visites avec moi, mais ils sont en chambre, ils sont deux ou trois à travailler pour faire la circularisation des déclarations et de ce qui est en comptabilité. Ça dure sur une période d'à peu près un mois. Il fait les visites avec moi sur à peu près deux mois. Et puis après c'est difficile à évaluer le temps du bureau d'économétrie. En fait il y a beaucoup de prestataires qui travaillent, c'est des prestations qui sont forfaitaires comme la ligue a voulu mettre en place. Donc le temps pour moi il est hyper compliqué à évaluer. Même le montant global, je ne l'aurais pas puisque c'est la Ligue qui fait ses contrats avec ses prestataires, donc je ne pourrais pas vous dire non plus le montant. Moi je ne suis pas à temps plein mais je passe quand même beaucoup de temps toute l'année puisque j'ai la partie de contrôle. Après la visite, la procédure c'est que je peux être amené à poser des questions complémentaires. Après les questions complémentaires, le règlement me permet de faire une proposition de réévaluation des sommes et avantages qui ont été déclarées. Donc si je me retrouve avec un salaire qui pour moi, au regard du modèle, n'est pas conforme et qui, en plus de ça, dans le cas des recherches que j'ai pu faire, une déclaration qu'a faite le joueur qui n'est pas bonne. Il faut savoir que chaque joueur a une déclaration à faire sur les sommes et avantages qu'ils perçoivent par une partie associée au club ou une partie associée au joueur.

BB : Donc une partie déclarative aussi avant les primes, etc. ?

SG : Oui, là on n'est même pas dans les primes, là on est dans une situation où le joueur, tout ce qu'il touche par le club, il ne déclare pas. Lui, il me déclare tout ce qu'il touche par une partie associée du club et il doit me déclarer tous ses partenaires économiques en dehors du club. Il faut les contrôler et il suffit que je me rende compte, je dis une bêtise, mais si pour la société Orange, le joueur m'a dit qu'il percevait des droits d'image de la société et il me l'a mis en partie non associée au club alors qu'Orange est bien une partie associée au club je peux être amené à dire que je retire cette somme-là, je la remets dans le *salary cap*. Ou alors si je considère que le salaire prédit ne correspond pas et que j'ai des suspicions sur la déclaration qu'a fait le joueur, j'ai la possibilité de soumettre une réévaluation des sommes et avantages. Ça arrive au club, le club derrière a quinze jours pour les contester ou apporter des preuves permettant de dire que ma réévaluation n'est pas bonne. Par rapport à la réponse que fait le club, soit je maintiens mon positionnement, soit je prends en compte les données du club et je ne tiens pas le retraitement. Ensuite moi je fais mon rapport final et une fois que mon rapport final est fait il y a deux choses : le club a respecté le règlement, il

reçoit son rapport, il n'y a pas de souci. Il y a des clubs qui peuvent se retrouver en défaut par rapport au règlement sur le manquement à la transparence et la coopération donc là ils peuvent encourir une sanction, on n'est pas obligatoirement du dépassement de *salary cap*, c'est simplement que le club m'aurait caché où ne m'aurait pas donné les pièces ou fait obstacle dans le cadre des procédures, ou une absence de déclaration. Donc là je peux faire un rapport à charge vis-à-vis du club et ensuite il peut y avoir un manquement à transparence mais également dépassement du *salary cap*, donc il y a un rapport à charge sur le déplacement du *salary cap*. Une fois qu'il y a ce rapport, le club le reçoit et il a sept jours pour saisir la chambre de médiation, pour aboutir à une médiation ou alors ne pas la saisir. Si la médiation a abouti, la procédure s'arrête et le club paye sa contribution et ça reste de manière confidentielle. Si la médiation n'aboutit pas, on passe dans le dans le disciplinaire. Si le club n'a pas accepté la médiation, il passe en disciplinaire directement.

BB : Comment a évolué ce processus de médiation ?

SG : La médiation est arrivée il y a maintenant trois ou quatre ans je crois. Avant il n'y avait pas de médiation au départ. La médiation est arrivée parce que parfois on a des petits dépassements ou des petites choses. C'est vrai que la procédure disciplinaire, ça faisait mettre beaucoup de choses en place et on s'est rendu compte que l'on arrivait des fois plus facilement à avoir un retour et un accord à travers la médiation qu'un aspect disciplinaire puisque par le passé, toutes les procédures disciplinaires aboutissaient quasiment à un non-lieu. Mais ça aboutissait à un non-lieu parce que ... c'est mon regard de mon côté, ça reste très subjectif mais cette règle-là, comment elle est rédigée et comment elle fonctionne, elle est hyper complexe. Parce qu'étant donné qu'on a un périmètre qui est très large, que l'on a des structures disciplinaires qui attendent qu'une chose, la preuve, et que moi pour aller collecter la preuve qu'il y a un versement qui s'est fait dans un paradis fiscal avec le chèque que j'ai bien reçu et qui montre qu'il y a un dépassement, c'est quasiment impossible à avoir. C'est complètement impossible à avoir et donc on a des organes disciplinaires qui à chaque fois ont dit : « non mais en fait, vous n'avez qu'un faisceau d'indices, mais vous n'avez pas la preuve qu'il y ait un dépassement ». Et ça à chaque fois on se retrouvait avec quasiment aucune sanction et les clubs repartaient en disant que finalement c'est facile, tout va bien, continuons et de toute façon, on ne sera jamais poursuivi et donc dans le cas de.

BB : Aujourd'hui, vous estimez que ce qui vous échappe c'est dans des proportions importantes ou plutôt minimales ?

SG : Moi mon sentiment c'est que c'est plutôt minime. On n'arrivera de toute façon jamais à tout contrôler puisqu'il y a toujours un temps d'avance de la tricherie par rapport au contrôle. Donc ça c'est clair mais je pense qu'aujourd'hui la tricherie reste malgré tout minime. En tout cas si elle existe et qu'elle n'est pas minime, qu'elle est un peu plus conséquente, les dirigeants de clubs et les joueurs prennent quand même de lourdes responsabilités s'ils se font tomber dessus à la fois sur l'aspect social et sur l'aspect fiscal où il commence à y avoir aussi des contrôles. A savoir qu'en plus y a une communication qui est faite derrière même si moi je n'ai pas la preuve. Ça passe dans la presse, c'est communiqué, on a vu des

contrôles qui ont été menés après dans les clubs, au niveau social, il y a des contrôles au niveau fiscal aussi qui sont en train d'arriver. Et les clubs sont en train de se rendre compte que ce n'est pas parce qu'on va dépenser même un million de plus que l'on est sûr d'être champions mais par contre les risques de sanctions derrière ils peuvent être très lourds. Il y a sûrement un petit peu des optimisations qui sont faites à droite à gauche mais je ne suis pas certain que ces optimisations cassent ou facilitent un club à mieux gagner par rapport à un autre par rapport aux sommes qui sont en jeu aujourd'hui. C'est moi qui vous dit ça, peut-être qu'ils considèrent qu'il y a plein de trucs qui passent, mais je pense qu'ils prennent de très gros risques. Je pense qu'il y a plus de questions qui se posent sur nous, nos propres règlements et comment ils sont bâtis, les avantages qu'ils procurent à des clubs. C'est plus ça le sujet parce que si on analyse, nous on prend des indicateurs et on contrôle quelle est l'évolution de notre dispositif en termes d'incertitude. Donc sur l'incertitude qui est créée par le dispositif depuis les dix dernières années, on a très fortement augmenté l'incertitude. On prend un indice de Gini à chaque fois pour voir justement comment ça évolue. L'indice de Gini baisse donc ça veut dire que dans le cadre du championnat, quelques soient en fait les victoires domicile, que ce soit le nombre de points cumulés, etc. on est avec une incertitude qui est de plus en plus importante. Le seul sujet qui reste pour nous ces derniers temps, c'est que l'on se retrouve souvent avec le même champion malgré une incertitude forte pendant le championnat. Mais vu les caractéristiques avec les phases finales ces derniers temps, on a souvent Toulouse qui est en train de gagner. On sait ce qui va se passer. On a Toulouse qui gagne parce que derrière ils récupèrent leurs internationaux au moment où il y a des phases finales. Ils ne les ont pas pendant le championnat et les internationaux, aujourd'hui, par rapport aux dispositifs qui sont mis en place, créent aussi un avantage concurrentiel. On est plus à gérer je pense une problématique pour l'évolution du règlement mais qui est propre à la Ligue plutôt que de dire que le dispositif n'est pas sous contrôle, qu'il y a des gens qui trichent et que ça ne marche pas. C'est le sentiment que j'ai en étant au milieu du truc, après peut-être que je me que je me plante. C'est très compliqué à gérer l'histoire des internationaux et des crédits parce que les clubs sont quand même malgré tout handicapés. Donc on leur donne un avantage avec des crédits mais cet avantage des crédits leur permet de les conserver, ils sont concentrés. Et puis on a un sujet aussi, qui est dans la relation avec la fédération puisque de tout temps le sélectionneur sélectionne des joueurs souvent issus de deux à trois clubs, c'est concentré sur deux ou trois clubs parce qu'à l'époque, c'est vrai que les meilleurs joueurs et les masses salariales étaient sur deux ou trois clubs. Mais avec l'arrivée du *salary cap* on a quasiment tous les clubs qui ont la même masse salariale. Ça veut dire que normalement, vu l'incertitude qui monte, le sélectionneur devrait aller chercher des joueurs dans tous les clubs, puisqu'ils sont concurrentiels. Mais ils ont conservé le fait d'aller chercher dans un, deux ou trois clubs. Le sujet pour nous il est vraiment là aujourd'hui et ça serait d'avoir une meilleure répartition, mais qui doit faire la meilleure répartition ? Normalement, ça serait au sélectionneur de le faire, je pense qu'il est resté sur un ancien modèle et c'est difficile à la Ligue d'aller dire que l'on va mettre des quotas et vous ne pouvez aller chercher plus de tant de joueurs dans un club puisque ça reste la sélection nationale. Pour moi le sujet du *salary cap* est plus là-dessus aujourd'hui qu'une grosse tricherie organisée, même si on a un deuxième sujet qui est assez compliqué et que l'on est en train de développer des outils pour mieux contrôler. On a de plus en plus de joueurs qui ont une image qu'ils peuvent exploiter, c'est-à-dire qu'ils ont une véritable image. On prend Dupont mais ça peut être Ntamack, ça peut être Penaud. On a des joueurs français qui aujourd'hui ont une image, comment on arrive à bien contrôler la limite. Où est la frontière entre cette image, si elle est exploitée par l'intermédiaire et l'aide

du club ou s'il l'a fait, lui, de manière individuelle. Ça veut dire que s'il l'a fait de manière individuelle, indépendamment de son club ça ne rentre pas dans le *salary cap*. Si son club lui a permis de générer ces droits d'images, ça rentre dans le *salary cap*. La frontière et la ligne ne sont pas faciles à avoir.

BB : C'est un vrai sujet dans le cyclisme où de nombreuses rémunérations se font par ces biais

SG : Si je prends l'exemple de Nike. Si Toulouse est Nike et que le joueur a Nike, nous ça rentre dans le *salary cap*, donc il n'y a pas de question. Après la problématique, c'est lorsqu'on a par exemple un équipementier qui est différent, il n'est pas en lien avec le club donc on prend en compte parfois aussi parce que, je l'ai trouvé ces derniers temps, le club va dire à un partenaire : « Tu n'es plus partenaire chez nous, par contre tu vas rémunérer le joueur et vu que tu ne seras plus partenaire ça ne rentrera pas dans le *salary cap* ». Donc par exemple on va faire évoluer la règle en disant il est partie associé que ça soit une partie associée qui le soit durablement ou ponctuellement, donc c'est-à-dire dire que si un partenaire part mais revient après au club. Avec le règlement j'ai la possibilité de requalifier et de retraiter les sommes qui ont été versées si pendant une saison, le partenaire n'a pas été là, il l'était la saison d'avant, il était la saison d'après et qui, entre-temps, a rémunéré le joueur. Ça rentre dans le *salary cap*.

BB : Vous avez possibilité aussi de remonter sur plusieurs années en arrière ?

SG : Oui, on a cinq ans de prescription, cinq saisons. Donc là aussi c'est compliqué pour les clubs parce que je peux être amené à revenir dessus. Je le vois cette année dans le cadre des contrôles, il y a cinq ou six clubs pour lesquels on a fait des retraitements sur les cinq dernières années.

BB : Les clubs dans leur globalité comprennent le *salary cap* et coopèrent ?

SG : Ça ne se passe pas non plus toujours de manière super sympathique. Il y a des moments qui sont quand même plutôt compliqués et tendus. Souvent quand je fais un retraitement ou que je fais un rapport à charge, la première démarche du club est rarement de remettre en cause le *salary cap* mais remet potentiellement en cause ma manière de faire des contrôles et considère que je le contrôle lui, mais ce n'est pas lui le plus grave, c'est le voisin. C'est toujours pareil. Chaque fois que je vais visiter un club, c'est toujours le voisin qui triche mais lui il ne triche pas. Je commençais à connaître ça par cœur. Donc il va mettre des fois plus en cause le contrôle et les suspicions de tricheries sur d'autres clubs que réellement le *salary cap*.

BB : Vous avez parlé de cet indice de Gini, est-ce que vous le publiez est-ce qu'il est accessible ?

SG : On est en train de préparer des documents à partir de cette année. Il y a eu beaucoup de communications qui ont été faites au sein des clubs avec ces fiches clubs. Côté grand public on ne donne pas beaucoup d'informations et on ne comprend pas pourquoi tel club respecte le *salary cap* alors que très peu savent que chaque club a son plafond. Malgré un règlement qui est à 10,7 millions, tous les clubs ne sont pas à 10,7 millions de plafond. On a des clubs qui peuvent monter à 13 millions de plafond alors que d'autres seront 10,7 millions et ça le grand public ne le comprend pas. Donc là on est en train d'essayer de mettre en place, comme on l'a fait sur l'Observatoire qui est propre à la Ligue ou les fiches clubs, des outils de communication d'ici la fin de l'année sur pas mal d'indicateurs et de choses permettant d'expliquer ce qui se passe pour le *salary cap*. Il y a des publications qui doivent être faites, on est en train de travailler dessus pour la fin de saison. On mettra peut-être l'indice de Gini dedans, on est encore en train de réfléchir dessus, sur la communication que l'on fera des indicateurs du *salary cap*.

BB : En tout cas vous, sur les chiffres dont vous avez à votre disposition, il est clair que l'équilibre compétitif a été favorisé par la mise en place du *salary cap* ?

SG : Oui, c'est assez clair sur toutes les analyses. J'ai encore rendez-vous là tout à l'heure avec Veltis qui est le cabinet d'économétrie. Ils travaillent eux, à la fois sur l'incertitude du championnat avec les différents critères qui peuvent ressortir, et en face on le fait matcher avec toutes les masses salariales des clubs, comment elles ont évolué depuis 2010. La chose est très claire, c'est que l'incertitude augmente parce qu'on a réduit les écarts des masses salariales de chaque club.

BB : Et en incluant d'autres mesures prises par la Ligue ou l'attractivité du rugby dans son ensemble, vous arrivez à isoler ces données pour prouver que ce sont les masses salariales qui ont un impact sur la compétitivité du championnat ?

SG : Oui, pour Veltis c'est clair. Il y a eu un plafond, donc il y a beaucoup de clubs qui sont allés chercher le plafond et on se rend compte que l'incertitude a augmenté parce que l'on a les clubs de Pro D2 qui avant montaient avec une masse salariale qui était aux alentours de quatre millions et ces derniers temps ils arrivent avec sept, bientôt huit millions. Ce sont aussi ces clubs qui sont montés pour chercher ces masses salariales qui ont réduit ces écarts de rémunération, ce qui a créé une incertitude vraiment de plus en plus forte. Donc on parle de plafond, mais comme on disait avec Veltis encore vendredi dernier, on se rend compte que le plancher a une importance aussi pour l'incertitude, c'est-à-dire qu'il faudrait presque fixer des planchers et un plafond pour avoir la plus grosse incertitude.

BB : L'UCI souhaite mettre en place un *salary cap* prochainement en construisant son plafond sur la base de la masse salariale médiane. Dans cette idée le plafond ne serait pas fixe et évolutif, est-ce que le risque ne serait pas qu'il soit trop laxiste ?

SG : J'ai suivi le *salary cap* depuis sa création, depuis sa mise en place. Au lancement il est très compliqué de fixer quel montant on va mettre. Parce que là l'UCI a pris cette règle-là, quand la Ligue l'a mis en place, la règle qui avait été prise c'était de prendre le club qui a la masse salariale la plus importante, qui à l'époque était Toulouse, et de ne pas mettre le montant exact qu'ils ont eu cette saison-là puisqu'on l'avait préparé pour la saison d'après. On avait juste augmenté, on avait vu un peu l'évolution des masses salariales qu'il y avait ces dernières années et on avait affecté pour la saison d'après. Bien évidemment ça a été très mal vécu par le club de Toulouse parce que l'année d'après, il n'y avait plus d'évolution qui était possible. Donc eux ils voyaient qu'on les empêchait. Très clairement l'objectif du *salary cap* était de dire : « On attend que les autres arrivent et qu'il y ait une incertitude, pour que l'on discute du plafond » mais ça a été assez douloureux pour le club de Toulouse de vivre ce truc en fait. On se rend compte aujourd'hui que ce plafond a évolué pour différentes raisons. Il y a un vrai sujet, la Ligue ne s'est jamais positionnée, même si moi j'ai poussé en leur disant, c'est quels sont les critères qui nous permettraient de dire comment on doit augmenter le plafond. Ça pourrait être les droits TV. Tout le monde dit que lorsque les ressources augmentent on devrait augmenter mais on pourrait très bien dire aussi que tant qu'il n'y a pas dans le Top 14 une économie réelle ou qu'il n'y a pas de déficit, on ne l'augmente pas. Et là-dessus la Ligue ne s'est jamais positionnée pour dire comment le plafond évolue et qu'est-ce qui nous permettrait de le faire évoluer. Ça a plutôt été des discussions entre présidents, d'entente entre présidents ce qui reste encore très empirique mais il n'y a aucun modèle qui permet de dire si c'est pertinent ou pas pertinent. Et c'est vrai que pour l'UCI je pense que c'est un sujet, c'est de dire ok pour qu'il y ait de l'incertitude on va plafonner pour éviter qu'il y en ait toujours qui soient avec un temps d'avance et qui aient les meilleurs cyclistes mais je pense qu'il y a un vrai sujet qui est de dire, il faut que l'on ait aussi peut-être un minimum, un plancher, parce qu'une équipe cycliste qui a quinze fois moins de budget qu'une autre elle ne pourra jamais rivaliser. Nous, on a vu les statistiques qui avaient été faites en 2010, 2011 et là on les a remises à jour la semaine dernière. En 2010, 2011, lorsqu'une équipe a trois millions d'euros de masse salariale de plus que l'autre, elle a 97% de chance de gagner, qu'elle soit à domicile ou à l'extérieur. Ça veut dire que l'on n'a pas d'incertitude. On se rend compte qu'un club qui a moins de huit millions d'euros de masse salariale, les chances pour qu'il puisse gagner un match à l'extérieur n'existent quasiment pas. Par contre, quand il arrive à huit millions, il a à peu près 30% à 40% de chance de pouvoir éventuellement gagner, même à l'extérieur. Donc on se rend compte que cette notion de plancher a un impact sur l'incertitude du championnat qui est presque aussi important que le plafond. C'est-à-dire que ce sont les écarts entre le plus haut et le plus bas, c'est ça qui crée une incertitude.

BB : Pour conclure globalement, en quelques mots quelles ont été vraiment les lignes directrices des changements appliqués au *salary cap* par la ligue ?

SG : Tout a été basé au départ sur la notion de contrôle. La première ligne directrice est de dire qu'il faut prendre le maximum des choses que l'on peut capter pour pouvoir réguler. Si on s'arrête sur simplement les salaires ça ne marche jamais puisque derrière on sait tous ce qui peut se passer. Alors certes le contrôle est fiable, mais l'objectif poursuivi on ne l'atteindra jamais. Donc ça a été de dire, il faut que l'on capte toutes les sommes et

avantages pour arriver à bien réguler tout ce qui se passe entre le joueur, le club mais également tout ce qui est extérieur et qui pourrait avoir un impact. C'est la ligne qui était hyper importante, même si on se met en difficulté par rapport au contrôle, parce que plus on prend large, plus le périmètre est étendu, moins c'est facile à contrôler. Je pense que c'était la première orientation. La deuxième est de dire que malgré toute la difficulté du contrôle et du périmètre qui est fait, développons des outils permettant d'être le plus objectif possible pour montrer les incohérences. Donc c'est là de développer des outils à travers de la statistique pour dire comment ça peut s'expliquer, comment on peut voir justement des incohérences, comment on peut relever des incohérences de déclaration. C'est donc développer ces outils à travers Predixia que l'on a mis en place mais on n'a pas fini puisqu'à chaque fois on est en train d'évoluer. On est en train de travailler maintenant sur la notion de notoriété d'un joueur, comment peut-on évaluer la notoriété d'un joueur ? Ce n'est peut-être pas la meilleure des choses mais on va se fier aux réseaux sociaux donc on est en train de prendre les *followers* des joueurs et faire la relation entre les *followers*, la notoriété et les droits d'image, comment ils sont déclarés ou les montants. Donc on évolue à chaque fois en essayant de développer des outils permettant d'être le plus objectif possible sur les contrôles que l'on opère malgré la difficulté de les faire.