Paris, 10 novembre 2026

SPORT FÉMININ : MUTUALISATION ET PROFESSIONNALISATION DES CLUBS FÉMININS

À l'occasion de Demain le Sport, Alice Milliat Foundation et Keneo dévoilent une étude consacrée à la professionnalisation des clubs féminins et aux nouvelles formes de coopération territoriale susceptibles de renforcer leur pérennité. Une réflexion prolongée par les témoignages de Delphine Bunel, présidente des Valkyries à Rouen, et de Michaël Amand, à l'initiative de Ma Petite Entreprise, qui illustreront deux modèles concrets de mutualisation au service du développement du sport féminin.

Alors que le sport féminin gagne en visibilité et que les licences féminines augmentent chaque année, les clubs évoluant dans le haut niveau restent confrontés à une réalité économique et structurelle fragile. Comment garantir la pérennité de ces structures qui, au-delà de leurs performances sportives, jouent un rôle essentiel dans l'émancipation, la représentation et l'inspiration des nouvelles générations ? L'étude fondée sur les témoignages de 13 clubs issus de 7 disciplines et une première expérimentation territoriale à Lille, défend une conviction : l'avenir du sport féminin ne pourra se construire sans une transformation de ses modèles économiques et une coopération renforcée entre ses acteurs.

« On ne peut pas parler de transmission dans le sport féminin sans se poser une question essentielle : que laisserons-nous réellement aux générations futures ? Des performances, des championnes et des moments d'émotion, bien sûr. Mais il faut surtout laisser des clubs solides, des structures pérennes et des perspectives professionnelles durables. Aujourd'hui, le sport féminin ne peut plus se contenter de reproduire des modèles qui n'ont pas été pensés pour lui. Il doit inventer les siens, en valorisant pleinement sa dimension sportive, économique et sociale. Cette étude démontre que la coopération entre clubs peut devenir un levier décisif pour construire cet avenir. C'est une responsabilité collective », **Magali Tézenas du Montcel, co-présidente d'Alice Milliat Foundation.**

L'étude est disponible ici

Un sport féminin en plein essor, mais des fondations encore fragiles

Si le sport féminin gagne en visibilité que ce soit en termes d'audiences ou d'attractivité auprès des partenaires, cette dynamique ne se traduit pas encore systématiquement par une solidité économique des clubs. Derrière les performances sportives et l'engouement croissant des publics, de nombreuses structures peinent encore à sécuriser leurs ressources, à professionnaliser leur organisation et à investir durablement pour leur développement.

L'étude menée par Alice Milliat Foundation et Keneo met en lumière **trois freins majeurs à la professionnalisation des clubs féminins : la fragilité des modèles économiques, le manque de visibilité et des contraintes structurelles.**

Les chiffres issus de l'étude illustrent cette réalité :

- **47 % des revenus** des clubs interrogés proviennent en moyenne de subventions publiques, une dépendance qui peut atteindre **70 à 80 %** pour les structures les moins diversifiées.
- **40 % des ressources** sont issues des partenariats privés et seulement **13 % des revenus propres**.
- Les clubs les plus solides s'appuient sur **150 à 230 partenaires**, tandis que certaines structures moins développées ne comptent parfois qu'un seul partenaire.

Ces différences soulignent la nécessité de construire des modèles économiques plus résilients, capables de concilier la performance sportive, la structuration professionnelle et le développement à long terme. Au-delà des résultats, c'est aussi la capacité des clubs à former, accompagner et inspirer les générations futures qui se joue. **Comment transmettre durablement les valeurs du sport féminin si les structures qui les incarnent ne disposent pas des moyens nécessaires pour exister et se développer ?**

Transmettre plus que des performances : un héritage pour les futures sportives

Les clubs féminins ne sont pas uniquement des lieux de compétition. Ces clubs contribuent à ouvrir de nouvelles perspectives aux jeunes générations. Les répondants français du sondage de Parity Now (2025), considèrent à 82% que les sportives professionnelles sont des modèles influents pour les jeunes filles.

Pourtant, cette contribution reste encore insuffisamment reconnue et valorisée dans les modèles économiques traditionnels du sport professionnel, largement fondés sur les audiences, les droits médias et les résultats sportifs.

L'étude appelle ainsi à **repenser la valeur des clubs féminins autour de trois dimensions complémentaires : leur performance sportive, leur impact social et territorial, et leurs actifs commerciaux.**

La mutualisation territoriale : faire de la coopération un moteur de développement

Face à ces défis, l'étude explore une piste encore insuffisamment développée : **la mutualisation des ressources et des compétences entre clubs féminins d'un même territoire.**

Plutôt que de laisser chaque structure affronter individuellement des difficultés souvent similaires, cette approche propose de construire des coopérations capables de renforcer leur solidité commune. Ainsi, plusieurs leviers sont identifiés : **partager certaines fonctions transverses** comme la communication, le marketing, les ressources humaines ou encore le juridique, **mutualiser les solutions pour répondre aux besoins** en transport, en logement ou en suivi médical, mais aussi **développer des partenariats communs et des offres commerciales collectives.**

La mutualisation ne se limite donc pas à la réduction des coûts. Elle peut également devenir chaîne **de création de valeur**, en réunissant les communautés, les audiences et les engagements de plusieurs clubs autour d'une ambition territoriale commune. Cette démarche fait l'objet d'une première expérimentation à Lille, où cinq clubs féminins de cinq disciplines différentes (basket, hockey, rugby, volley et water-polo) ont participé à un atelier de co-construction visant à identifier les opportunités concrètes de coopération. L'objectif n'est pas d'homogénéiser l'identité des clubs, mais de leur permettre de grandir ensemble, de partager leurs expertises et de renforcer leur attractivité auprès des partenaires, des collectivités et des publics.



Construire aujourd'hui le sport féminin que l'on transmettra demain

Au-delà de la problématique posée, l'étude propose **10 principes pour démarrer et pérenniser des coopérations territoriales durables** : de la construction d'une gouvernance partagée jusqu'à la mobilisation des partenaires stratégiques pour démontrer sa valeur. Elle invite ainsi l'ensemble de l'écosystème sportif (clubs, fédérations, ligues, collectivités, entreprises et investisseurs) à repenser les conditions du développement du sport féminin.

À l'heure où la transmission s'impose comme un enjeu central pour l'avenir du sport, la professionnalisation des clubs féminins dépasse la seule question économique. Elle engage notre capacité collective à préserver des structures, à faire émerger de nouveaux modèles et à garantir aux prochaines générations de sportives des perspectives durables.

« *Chez Keneo, nous avons à coeur de contribuer concrètement au développement et à la structuration du sport professionnel féminin. Nous avons notamment accompagné le club de rugby féminin de Bobigny, évoluant en Élite 1, autour d'un enjeu similaire : la pérennisation de son modèle économique. Notre étude menée pour l'association Alice Milliat Foundation renforce notre conviction que la mutualisation entre clubs féminins constitue un levier de professionnalisation et de développement, permettant de construire des modèles économiques plus solides et de renforcer leur crédibilité auprès des partenaires et des investisseurs. L'objectif est de mieux valoriser les atouts du sport féminin pour assurer durablement la pérennité des clubs* »**, Bénédicte Rouby, Directrice Conseil & International.**

Le sport féminin, ce n'est plus seulement célébrer les pionnières et inspirer les futures championnes. C'est aussi donner aux clubs, les moyens de devenir les institutions sportives de demain, en rejoignant l'élan lancé par ce nouveau modèle innovant à l'initiative d'Alice Milliat Foundation.

À propos d'Alice Milliat Foundation

Créée pour prolonger le combat d'Alice Milliat, pionnière du sport féminin, Alice Milliat Foundation agit pour l'égalité entre les femmes et les hommes dans le sport en portant le message : l'égalité est un sport collectif. Elle mobilise l'ensemble de l'écosystème, institutions, fédérations, entreprises, collectivités et grand public, pour faire du sport un levier de transformation sociale. Alice Milliat Foundation est membre du comité consultatif de l'Accord Partiel Elargi sur le Sport du Conseil de l'Europe (APES) et Membre du CNOSF (Comité National Olympique et Sportif Français). Sa signature : *l'égalité est un sport collectif. »*

A propos de Keneo

Fondée en 2008, Keneo est une agence de marketing sportif et événementiel reconnue dans le sport business. Organisée autour de six expertises (Consulting & International, Major Sport Events, Servicing &

Overlay, Brand Experience, Corporate Sport Events et Public Events), elle s'appuie sur une connaissance approfondie de l'écosystème sportif et de l'entertainment pour proposer des solutions créatives, pragmatiques et socialement et écologiquement responsables. Depuis octobre 2026, Keneo a rejoint le Groupe Eventeam, acteur majeur du marketing sportif et de l'événementiel. Ce rapprochement renforce ses capacités d'accompagnement et ouvre l'accès à des expertises complémentaires, comme l'entertainment et les hospitalités, tout en préservant son identité et son savoir-faire. Forte de 35 collaborateurs expérimentés et d'un pôle créatif transversal, Keneo accompagne ses clients dans l'organisation de grands événements sportifs, le conseil aux institutions, le servicing, l'activation de marques et la conception d'événements corporate. Avec sa nouvelle business unit Public Events, l'agence étend désormais son champ d'action aux événements grand public.

CONTACT PRESSE – Cloé Bahuaud
cbahuaud@sportmarket.fr
06.32.69.17.49