



PREMIER MINISTRE
SECRETARIAT D'ÉTAT CHARGÉ DE LA PROSPECTIVE,
DE L'ÉVALUATION DES POLITIQUES PUBLIQUES
ET DU DÉVELOPPEMENT DE L'ÉCONOMIE NUMÉRIQUE

ÉRIC BESSON

NOVEMBRE 2008

Accroître la compétitivité des clubs de football professionnel français



PROSPECTIVE
EVALUATION

Introduction

Paris, le 5 novembre 2008

Monsieur le Premier ministre,

Sur la proposition du Secrétaire d'Etat chargé des Sports, de la jeunesse et de la vie associative, Bernard Laporte, vous avez bien voulu me confier, par lettre du 14 avril 2008, une mission d'évaluation portant sur la compétitivité du football professionnel français.

Le présent rapport vous rend compte de cette mission. Il montre que les clubs de football professionnel français souffrent d'un déficit de compétitivité important par rapport aux modèles économiques des clubs issus des quatre nations qui dominent, avec lui, le football européen : l'Angleterre, l'Allemagne, l'Espagne et l'Italie.

Bien que moins endettés qu'eux et bénéficiant d'une situation financière relativement saine, les clubs français sont fragilisés par la faiblesse de leurs actifs immobiliers (ils ne sont généralement pas propriétaires de leurs stades) et par la faible participation d'entreprises actionnaires à leur capital. De plus, les revenus globaux des clubs français sont largement inférieurs à ceux de leurs principaux concurrents et marqués par une forte dépendance à l'égard des droits télévisuels nationaux ; les autres recettes, tirées notamment des entrées au stade, de la publicité et du sponsoring, sont bien inférieures à celles de leurs homologues étrangers les mieux dotés.

Par ailleurs, le coût global des rémunérations des meilleurs joueurs est supérieur en France à celui des quatre pays cités, du fait de notre structure de prélèvements obligatoires. Grâce au dispositif du Droit à l'Image Collective (DIC), que nous vous recommandons de pérenniser, et aux récentes évolutions de la législation fiscale sur les revenus et sur le patrimoine, cet écart défavorable s'est réduit pour se limiter à environ 15 % pour une rémunération « moyenne » comparée aux systèmes sociaux et fiscaux de nos principaux concurrents.

*Monsieur François FILLON
Premier ministre
Hôtel de Matignon
57, rue de Varenne
75007 Paris*

En dépit de cet écart, nous ne vous proposons pas ici de mesure fiscale majeure en faveur du football français : ni l'état de nos finances publiques, ni le respect du principe d'égalité devant l'impôt ne paraissent devoir le permettre. Si vous le décidiez, une étude qui porterait sur le coût et l'opportunité d'un étalement du paiement de l'impôt sur le revenu tenant compte de la brièveté de la carrière des footballeurs professionnels pourrait cependant être conduite.

De façon étroitement corrélée, le déficit de compétitivité économique du football français rejaillit sur les résultats sportifs : les clubs français ne participent plus que très épisodiquement aux phases finales des coupes d'Europe et leur classement, mesuré sur plusieurs années consécutives par « l'indice UEFA », risque d'entériner prochainement ce recul relatif. Or les enjeux sportifs, sociaux, économiques du football professionnel justifient largement que l'Etat s'intéresse au devenir du football professionnel. Les émotions collectives qu'il suscite, l'image internationale qu'il véhicule ou les moyens publics mobilisés pour organiser ou assurer la sécurité des manifestations, la lutte contre la violence, le racisme ou le dopage dans les stades légitiment l'action de la puissance publique. En outre, comme le montre ce rapport, nombre de questions posées par le football professionnel concerneront de plus en plus le rugby, le handball, le basket ou le volley comme, par exemple, pour la question des besoins en matière d'infrastructures sportives modernes.

Les clubs français, comme la majorité des clubs européens, ont été déstabilisés par les conséquences de l'« arrêt Bosman » et la création d'un « marché » européen du football professionnel qui en est résultée, provoquant une augmentation vertigineuse des investissements et des coûts, une inflation non maîtrisée des salaires et une surenchère pour attirer les meilleurs talents.

Le « modèle anglais » qui domine incontestablement le football professionnel européen (et dont la crise financière vient de révéler les failles potentielles) est-il reproductible et « soutenable » en France et dans l'ensemble des pays européens ? Beaucoup d'observateurs ou d'acteurs avertis du monde du football – à l'instar de Michel Platini ou Karl-Heinz Rummenigge – en doutent et plaident au contraire pour une régulation européenne, qui viserait à harmoniser les règles de la concurrence et l'instauration d'un « fair-play financier ».

Depuis le début de la Présidence Française de l'Union Européenne, la France est, et doit rester, à la pointe de cette volonté de régulation que l'on croyait naguère hors d'atteinte et qui, aujourd'hui, apparaît envisageable. La régulation européenne du football professionnel passe notamment par la création d'un organisme européen de contrôle de gestion s'appuyant sur

l'exemple de la « DNCG » française, par une incitation à la limitation de la masse salariale globale des clubs et la protection des clubs formateurs comme celle des jeunes joueurs.

Par ailleurs, une action résolue en faveur d'une régulation à l'échelle continentale ne dispensera pas le football français d'une nécessaire et forte adaptation pour accroître sa compétitivité économique et sportive. La philosophie des propositions jointes, celles qui dépendent des pouvoirs publics comme celles qui dépendent de l'auto-régulation interne au monde du football, est fondée sur la recherche d'un équilibre délicat entre deux principes :

1/ préserver la triple solidarité qui fonde l'organisation du football français : solidarité entre les sports qui dégagent le plus de moyens financiers, tels que le football, et les autres sports, solidarité entre le monde amateur et le secteur professionnel, solidarité entre les clubs eux-mêmes.

2/ aider les clubs à assumer complètement leur mutation vers l'« entreprise de spectacle sportif » que la compétition économique et sportive exige.

L'un des handicaps les plus flagrants des clubs professionnels français est lié aux infrastructures : les stades français sont trop souvent vétustes, inadaptés à une fréquentation familiale et ne permettent pas d'offrir aux spectateurs un « spectacle global » qui leur permettrait d'accroître leurs recettes d'avant et d'après match. A contrario, les stades modernes, bien desservis par les transports publics, sûrs et agréables, doivent être conçus comme des centres d'activités et de loisirs.

De plus, contrairement à leurs meilleurs concurrents, les clubs français ne sont que très exceptionnellement propriétaires ou gestionnaires de leur outil de travail qu'est le stade. Les clubs français sont conscients de ce retard et les projets de nouveaux stades ou de rénovation de stades existants sont nombreux. La Commission présidée par Philippe Seguin rendra prochainement ses recommandations pour que la France puisse se doter d'infrastructures sportives nécessaires pour prétendre organiser l'Euro 2016.

D'ores et déjà, il nous semble nécessaire d'encourager les investissements privés dans les stades et de faciliter le recours aux partenariats public-privé. A cet égard, on suivra avec intérêt les projets précurseurs de Lyon, Strasbourg et Nice. Cette incitation à l'initiative privée pour le financement des infrastructures sportives modernes passe par des aménagements législatifs, dont le plus important consiste à reconnaître le caractère d'équipement d'intérêt général aux enceintes sportives des clubs professionnels, ce qui permettrait notamment aux collectivités

locales de pouvoir – si elles le souhaitent – financer tout ou partie des dessertes et accès au stade.

L'Etat pourrait aussi faciliter la tâche des entreprises de spectacle sportif que sont les clubs en modifiant la législation afin de :

- o rapprocher les statuts des sociétés sportives du droit commun tout en maintenant le lien avec le monde associatif, ce qui faciliterait la recherche d'investisseurs ;*
- o permettre aux sociétés sportives d'inscrire elles-mêmes leurs équipes dans les compétitions en accordant un « double numéro d'affiliation » ;*
- o faciliter l'accès des clubs à une source supplémentaire de revenus grâce aux paris en ligne, dans des conditions de contrôle et de maîtrise qui sont actuellement recherchées par le Ministre du Budget, des Comptes publics et de la Fonction publique ;*
- o supprimer le « décret Lamour » pour permettre aux ligues sportives d'accorder des « licences clubs » et d'assortir l'inscription aux compétitions au respect de normes exigeantes concernant les infrastructures sportives et les conditions d'accueil du public ;*
- o renforcer la sécurité dans les stades et la lutte contre la violence et le racisme par l'application plus stricte de la loi, une réglementation contre le marché noir des billets et en rendant obligatoire les contrôles d'accès via des bases de données partagées.*

Par ailleurs, l'Etat pourrait ouvrir des concertations avec les instances sportives pour apprécier l'opportunité :

- o d'encourager la réduction du nombre de centres de formation de joueurs pour les transformer en centres d'excellence capables de porter une « double formation » plus exigeante ;*
- o d'ouvrir une discussion avec les professionnels du secteur et les collectivités locales en vue de moderniser ou, a minima, d'harmoniser la taxe sur les spectacles aujourd'hui très inégalement collectée selon les communes.*

L'Etat doit enfin encourager l'auto-régulation des acteurs du football professionnel permettant de favoriser l'émergence de clubs plus compétitifs offrant un spectacle de qualité susceptible d'attirer spectateurs, téléspectateurs, investisseurs et sponsors.

Le rapport suggère ainsi à la Fédération Française de Football, à la Ligue de Football Professionnel et aux « familles du football » (UCPF, SNAAF, UNFP, UNECATEF, arbitres, médecins) d'envisager l'opportunité de :

- réduire progressivement la contribution de la Ligue 1 vers la Ligue 2 par le reversement d'une partie des droits télévisuels tout en maintenant une solidarité entre les deux niveaux ; en effet, la Ligue 1 apparaît, du fait de la compétition internationale, un « secteur exposé », alors que la Ligue 2 constitue davantage un « secteur protégé », qui ne devrait pas contribuer à l'inflation des salaires par un gonflement artificiel de ses recettes que la concurrence internationale ne vient pas ici justifier ;*
- adapter la gouvernance du football professionnel en :*
 - ajoutant aux domaines de compétences exercées en commun par les fédérations et leurs ligues la gestion des agents sportifs et des arbitres intervenant dans le secteur professionnel ;*
 - confiant aux présidents de clubs la majorité au Conseil d'Administration de la Ligue tout en donnant des garanties aux familles ;*
 - élaborant un code de bonne gouvernance des clubs de football professionnels ;*
- encourager le « naming » (« nommage ») des stades ; en dépit d'une tradition française contraire, l'octroi d'un nom de marque aux stades permettrait de contribuer aux lourds investissements nécessaires pour moderniser les infrastructures sportives ;*
- renforcer l'arbitrage par le développement de la professionnalisation, la modification du nombre d'arbitres sur le terrain et l'usage dans un premier temps limité de l'assistance vidéo.*

L'ensemble de ces mesures et propositions nous paraît pouvoir contribuer à améliorer l'environnement dans lequel les clubs exercent leur activité, offrir aux spectateurs un spectacle de qualité, faciliter l'apport d'investisseurs et accroître la compétitivité sportive du football professionnel.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Premier ministre, l'expression de ma haute considération.

Eric BESSON

Sommaire

1. Le modèle économique du football français est moins compétitif que celui de ses principaux concurrents	8
1.1. Le modèle économique des clubs de football professionnel français est fragilisé par l'importance relative des droits télévisuels dans ses revenus et son faible dynamisme commercial	8
1.1.1. Les droits télévisuels constituent l'essentiel des revenus des clubs français	9
1.1.2. Des résultats financiers positifs mais fragiles dans un cadre structurellement précaire	11
1.2. Angleterre, Allemagne, Espagne, Italie : des revenus plus importants, souvent mieux diversifiés et de meilleurs résultats sportifs	17
1.2.1. Les budgets des clubs européens sont plus importants que ceux des clubs français	18
1.2.2. Le stade : une source de profits directs et indirects pour le club	20
1.2.3. La puissance financière et les résultats sportifs sont liés	21
1.3. Dans un environnement international dérégulé, l'économie et les performances sportives des clubs français sont pénalisées	25
1.3.1. L'environnement juridique de l'Union Européenne contribue à creuser les écarts entre les clubs à l'échelle continentale	25
1.3.2. Dans ce contexte, les clubs français ont tenté de concilier principe de solidarité et compétitivité des meilleurs clubs	31
1.3.3. Mais de multiples contraintes empêchent les clubs français de réussir leur transition en devenant des entreprises de spectacle sportif	38
2. Le football français peut redevenir compétitif sans renoncer à ses valeurs	56
2.1. La nécessité d'une régulation européenne pour harmoniser les conditions de la concurrence	56
2.1.1. Instaurer un organisme européen de contrôle de gestion	59
2.1.2. Préserver l'équilibre budgétaire des clubs par le plafonnement de la masse salariale (« salary cap ») et la limitation du nombre des contrats	60
2.1.3. Assurer la protection des clubs formateurs et des jeunes joueurs	63
2.2. Solidarité, formation, contrôle de gestion : capitaliser sur les points forts	68
2.2.1. Le principe de solidarité : concilier équité et efficacité	68
2.2.2. La formation : optimiser un outil qui a prouvé son efficacité au service de la compétitivité du football français	73
2.2.3. Contrôle et conseil : faire évoluer la Direction Nationale du Contrôle de Gestion	79

2.3. Corriger les points faibles : renforcer l’attractivité du championnat pour le public et les investisseurs.....	82
2.3.1. Sécuriser les investisseurs et faciliter l’accroissement des fonds propres des clubs.....	83
2.3.2. Optimiser et diversifier les sources de revenus des clubs.....	91
2.3.3. Améliorer la gouvernance, le professionnalisme et l’image du football français.....	122
Remerciements.....	151
Liste des personnes auditionnées dans le cadre de la mission d’évaluation.....	151
Lettre de mission.....	157
Annexes.....	158

1. Le modèle économique du football français est moins compétitif que celui de ses principaux concurrents

Quand le championnat français peine à récolter plus de 1 euro de recette, le championnat anglais perçoit 2,5 euros. À lui seul, cet écart suffit à montrer l'ampleur du déficit de compétitivité économique accumulé par le football professionnel français. Au cours de la saison 2006/2007, les revenus du football professionnel français s'élevaient à plus de 1,2 milliards d'euros.

L'analyse de l'entreprise Ligue 1 à travers la nature et les volumes de ses ressources s'attachera à établir les forces et faiblesses intrinsèques du modèle professionnel français. Mais cette analyse ne saurait être complète sans une mise en perspective des modèles économiques des 4 premiers championnats de football à l'échelle européenne et mondiale : Premier League anglaise, Bundesliga allemande, Liga espagnole et Serie A italienne.

1.1. Le modèle économique des clubs de football professionnel français est fragilisé par l'importance relative des droits télévisuels dans ses revenus et son faible dynamisme commercial

La multiplication par 6 des droits télévisuels entre 1998 et 2005, servie par une rivalité stratégique entre diffuseurs et le savoir-faire de la Ligue de Football Professionnel qui centralise la vente des droits, a apporté au football français des recettes nécessaires et bienvenues mais a confirmé le déséquilibre de la structure du chiffre d'affaires des clubs. Les droits télévisuels constituent 57 % de l'ensemble des revenus sur la saison 2006-2007. La pérennité du modèle économique sur le long terme pourrait être remise en question si ce déséquilibre devenait dépendance.

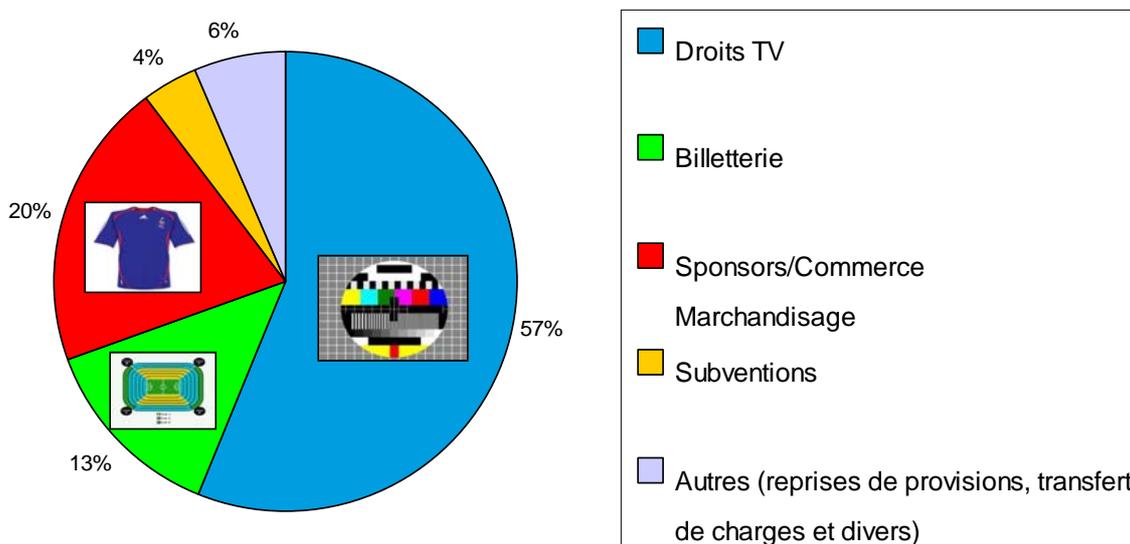
1.1.1. Les droits télévisuels constituent l'essentiel des revenus des clubs français

Une structure de recettes déséquilibrée par l'importance des droits télévisuels

Le football professionnel français affiche un chiffre d'affaires annuel de 1.200 M€ La structure de ces revenus est fortement déséquilibrée puisque les droits télévisuels représentent 680 M€ soit 57% de l'ensemble (droits nationaux et droits internationaux) suivis, loin derrière, par les recettes de sponsoring, de publicité et de produits dérivés (merchandising) pour 244 M€ (20% de l'ensemble des recettes), puis des recettes de billetterie (recettes « stades »), pour 160 M€ (13%).

En marge de ces montants, les subventions des collectivités territoriales¹ représentent 4% de l'ensemble des revenus des 40 clubs professionnels de football français, bénéficiant autant aux clubs de Ligue 1 qu'aux clubs de Ligue 2.

Répartition des sources de revenus du football professionnel français (2006-07)

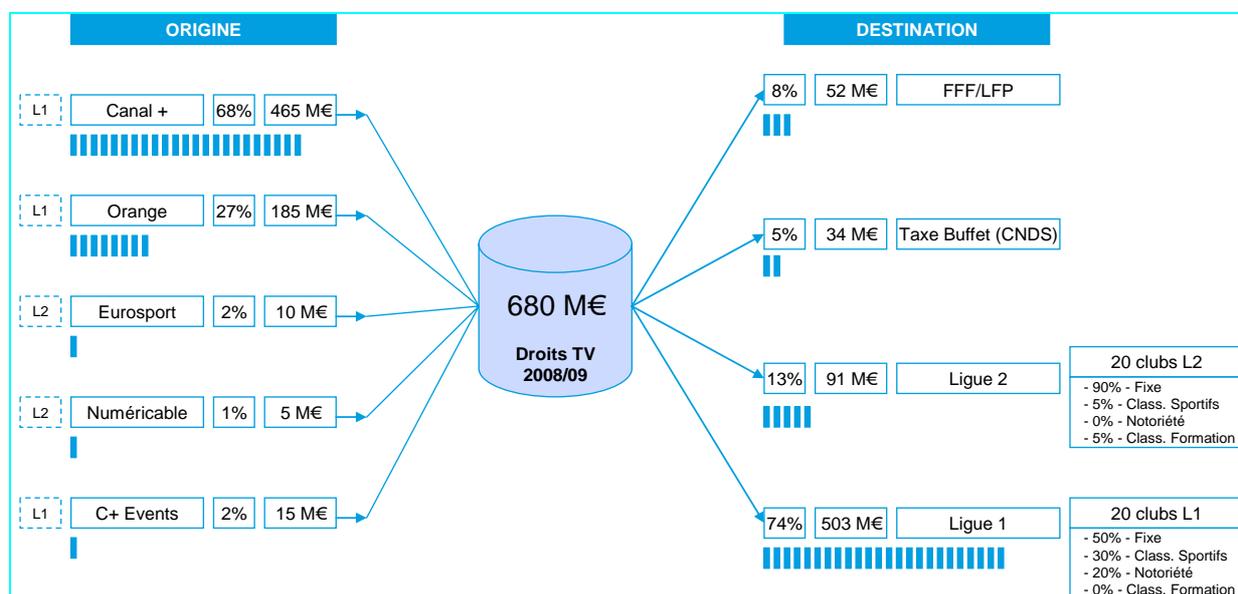


Source : DNCG - traitement MEPP

Les 1.200 M€ se répartissent entre les 20 clubs de Ligue 1 et les 20 clubs de Ligue 2 à hauteur, respectivement, de 980 M€ (81%) et 220 M€ (19%).

¹ Cf. en annexe le tableau sur les subventions versées aux clubs sportifs.

Répartition des droits télévisuels en France - Origines et destinations (2008-09)



Source : LFP - traitement MEPP

➤ Sur 680 M€ de droits télévisuels générés à hauteur de 98% par le championnat de Ligue 1, 503 M€ reviennent aux 20 clubs de Ligue 1. La Ligue 2 bénéficie par solidarité d'un apport financier proportionnellement supérieur à ses ressources propres, puisqu'elle retire 91 M€ de droits télévisuels, soit plus de 13% du total des droits, alors qu'elle ne contribue qu'à hauteur de 2%. Le reste, entre 5 et 10%, est destiné au sport amateur.

Les droits télévisuels, principale source de recettes des clubs professionnels français, sont gérés de façon centralisée par la LFP (Ligue de Football Professionnel), sous mandat de la FFF (Fédération Française de Football), puis redistribués aux clubs selon une formule² assise sur la solidarité (50% du montant total), les résultats sportifs (30%) et la notoriété (20%). Les droits télévisuels sont constitués des droits télévisuels nationaux, permettant aux médias de retransmettre en France les images des deux championnats professionnels nationaux (L1 et L2), et des droits télévisuels internationaux, également gérés par la LFP, valorisés à 15 M€ pour la saison 2008-2009, pour permettre aux chaînes de télévision étrangères de diffuser des images du championnat français. Enfin, lorsqu'un club français participe à une compétition européenne (Ligue des Champions, Coupe de l'UEFA), il reçoit de l'UEFA un montant correspondant à une partie des recettes générées par les droits de retransmission télévisuelle.

2 Cf. graphique : Clé de répartition des droits télévisuels en L1, chapitre 1.3.2.

L'importance relative des droits télévisuels peut constituer un risque pour le budget des clubs

Le volume des droits télévisuels est un atout pour le football français. Mais la prépondérance des droits télévisuels dans la structure des revenus des clubs laisse entrevoir deux risques. En premier lieu, les contrats de commercialisation de droits audiovisuels ont une durée de quatre années et même si le football est l'un des programmes télévisuels les plus attractifs, rien n'assure que les contrats suivants ne seront pas marqués par une diminution des montants. D'ores et déjà, les diffuseurs font remarquer que la grille des émissions sportives pâtit de l'inflation des droits de retransmission des matchs de football et du bilan négatif coût-bénéfice d'une retransmission en termes de recettes publicitaires (l'association du football à un public quasi exclusivement masculin réduit le spectre de ventes des publicités et contribue aux résultats déficitaires des diffuseurs : jusqu'à -1,5M€ pour un match de Ligue des Champions ou -3,5M€ pour un match de l'équipe de France). Cette réduction de la ressource augmenterait alors proportionnellement les difficultés des clubs. En second lieu, la stabilité des revenus liés aux droits télévisuels n'est pas assurée, puisque ces derniers, dans leur formule de répartition, dépendent à hauteur de 30% des résultats sportifs, par nature incertains.

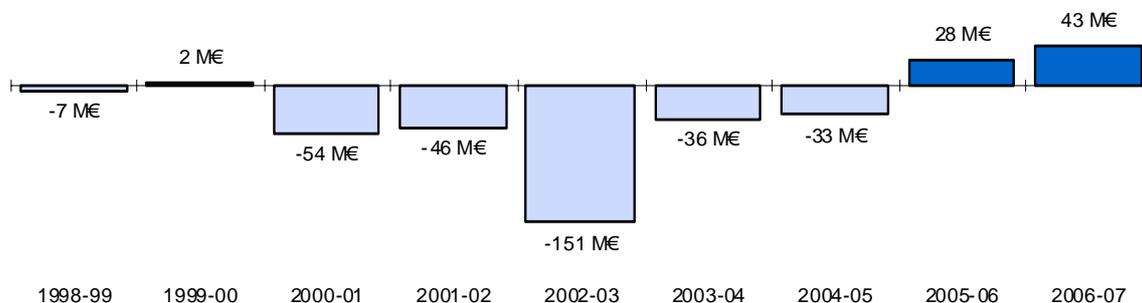
1.1.2. Des résultats financiers positifs mais fragiles dans un cadre structurellement précaire

Le football professionnel français est bénéficiaire et peu endetté mais ce constat a priori favorable mérite d'être nuancé. D'une part, les bénéfices constatés depuis deux années semblent fragilisés par la nature des composants du patrimoine des clubs et la faiblesse structurelle des capitaux propres. Contrats de joueurs instables, capacités d'emprunts bancaires limitées : la situation des clubs français, quoique positive, ne leur permet pas encore de sécuriser leur avenir, notamment en devenant propriétaire de leur outil de production : le stade.

Des résultats financiers positifs mais fragiles...

Après plusieurs années de déficit, le football professionnel français est redevenu bénéficiaire depuis deux ans (saisons 2005-2006 et 2006-2007).

Évolution des résultats nets comptables cumulés des 20 clubs de Ligue 1



Source : DNCG - traitement MEPP

La paternité de ce redressement est attribuée conjointement aux clubs qui ont fait des efforts de rationalisation de leur gestion et à la Direction Nationale du Contrôle de Gestion (DNCG), véritable « contrôleur de gestion » du football professionnel français dont l'action consiste à assurer la pérennité et l'équité des compétitions, en vérifiant notamment que les investissements sportifs de chaque club n'excèdent pas ses capacités financières. Il convient d'indiquer que la solidité des résultats n'est pas acquise par la seule existence de la DNCG. Elle n'a pas pour mission d'assurer le développement économique stable à long terme du championnat ni de conseiller les clubs pour améliorer leurs outils et méthodes de gestion dans un objectif d'accroissement de leur compétitivité.

L'analyse des bilan et compte de résultat des 20 clubs de Ligue 1 au 30 juin 2007 montre que ce redressement récent s'est effectué sans alourdir l'endettement.

Bilans et comptes de résultat cumulés des 20 clubs de L1 au 30 juin 2007

Bilan cumulé Ligue 1 Année 2006/07	
ACTIF / EMPLOIS	
Immobilisations incorporelles	276 M€
Immobilisations corporelles	67 M€
Immobilisations financières	20 M€
TOTAL IMMOBILISATIONS	363 M€
Stocks et en-cours	3 M€
Créances Clients	328 M€
Disponibilités bancaires	192 M€
Autres actifs	8 M€
Total Actif	894 M€
PASSIF / RESSOURCES	
Capitaux propres	260 M€
Provisions pour risques	54 M€
Emprunts	71 M€
Dettes fournisseurs	130 M€
Dettes fiscales et sociales	206 M€
Autres dettes	173 M€
Total Passif	894 M€

Compte de résultat cumulé Ligue 1 Année 2006/07	
Recettes Matches	139 M€
Sponsors-Publicité	169 M€
Subventions collectivités territoriales	23 M€
Droits TV	565 M€
Autres produits	75 M€
PRODUITS	971 M€
Rémunérations	-500 M€
Charges sociales	-122 M€
Autres charges	-327 M€
CHARGES	-949 M€
Résultat opérationnel "compétition"	22 M€
Solde mutation / Contrats joueurs	32 M€
Résultat opérationnel	54 M€
Résultat financier	-4 M€
Résultat exceptionnel	14 M€
Résultat net avant IS	64 M€
Impôt sur les sociétés (IS)	-21 M€
Résultat net	43 M€

Source : DNCG - traitement MEPP

Les clubs français sont faiblement endettés :

Les emprunts bancaires sont « contenus » puisqu'ils ne représentent que 8% du passif des clubs. L'endettement d'une entreprise peut se mesurer en comparant les dettes bancaires (emprunts) et les disponibilités financières dont elle dispose. On parle alors d'endettement net ou de trésorerie nette selon que le résultat est négatif ou positif. Ainsi pour la Ligue 1, la valeur des emprunts est

de 71 M€ pour une trésorerie disponible de 192 M€ : la trésorerie nette est donc « positive » et égale à 121 M€. Concernant la Ligue 2, on constate également dans le rapport DNCG 2006-07 une trésorerie nette de 29 M€. En comparaison des résultats semblables des ligues professionnelles concurrentes, la situation française est confortable. Les rapports de la Deutsche Fußball Liga GmbH (DFL), en Allemagne, indiquent une trésorerie brute de 164 M€ en Bundesliga 1 à comparer avec une dette bancaire de 103 M€, soit une trésorerie nette de 61 M€. En Bundesliga 2, la trésorerie est également excédentaire de +19 M€. En revanche, les clubs anglais de « Premier League » sont lourdement endettés : le rapport du cabinet Deloitte et Touche paru en mai 2008 indique un endettement net de 761 M£, soit près de 1 milliard d'€³.

Il convient cependant de nuancer ce qui peut apparaître comme un bon résultat car les situations des clubs ne sont pas équivalentes sur le continent européen. En effet, les clubs français, à l'inverse de leurs concurrents, possèdent rarement leur stade (actif corporel inscrit dans le bilan). Dès lors, les projets de construction de stades en France (dans la mesure où il s'agit de financements privés intégrant une participation du club) sont susceptibles d'aboutir à une augmentation de la dette bancaire des clubs.

Le bénéfice des clubs professionnels français est impacté par l'existence de recettes et de dépenses propres à leur secteur d'activité

Le résultat net comptable cumulé des 40 clubs de Ligue 1 et de Ligue 2 s'élève pour la saison 2006-2007 à +47 M€ (dont 43 M€ pour la Ligue 1). Ce bénéfice doit tenir compte de subventions publiques à hauteur de 45 M€ et d'exonérations de charges dans le cadre du Droit à l'Image Collective institué en 2005 et spécifique aux sportifs professionnels, à hauteur de 23 M€. Au total, les financements publics participent à hauteur de 68 M€ au financement du football professionnel, hors prise en charge des coûts d'infrastructures.

En sens inverse, les clubs ont eu à s'acquitter de taxes et surcoûts spécifiques tels que la « taxe Buffet »⁴ (environ 34 M€ prélevés sur les droits télévisuels) pour financer le CNDS (Centre National de Développement du Sport) ou encore la taxe sur les spectacles versée aux collectivités locales (6,9 M€). Au total, ce sont près de 41 M€ de prélèvements spécifiques qui pèsent sur les clubs professionnels.

... Dans un cadre structurellement précaire

Le modèle économique du football professionnel français semble reposer pour l'essentiel sur des biens immatériels et manque de capitaux propres. Faute de biens tangibles dans un système fortement soumis à l'aléa sportif, le football professionnel français reste peu attractif pour les investisseurs.

³ Selon David Triesman, président de la Football Association (FA), cet endettement atteindrait près de 3 milliards de £ en octobre 2008 (environ 3,9 milliards d'€). Cf. chapitre 2.1.

⁴ L'article 59 de la loi de finances pour 2000 (n° 99-1172 du 30 décembre 1999) a institué à compter du 1^{er} juillet 2000 une contribution sur la cession à un service de télévision des droits de diffusion de manifestations ou de compétitions sportives dite « taxe sur les retransmissions sportives ». Cette taxe est codifiée à l'article 302 bis ZE du Code général des impôts (CGI).

Le patrimoine des clubs est essentiellement composé de biens immatériels : les contrats

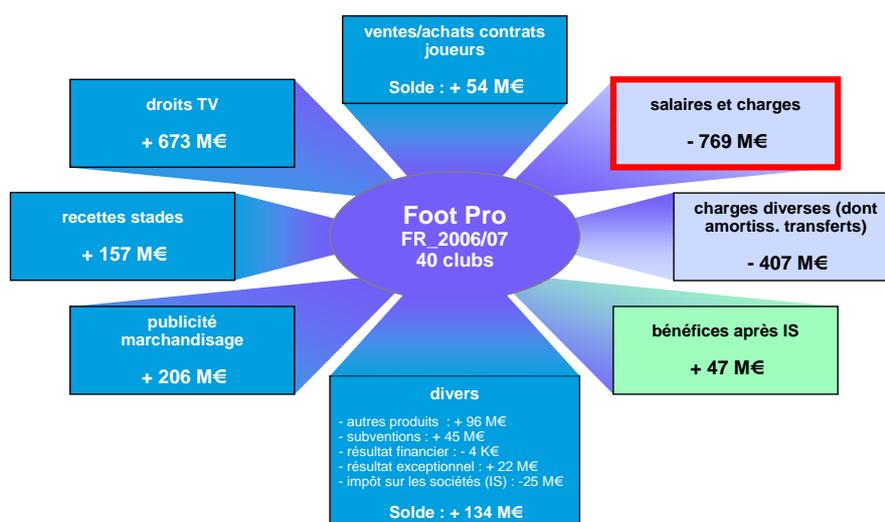
Les immobilisations, qui désignent le patrimoine des clubs dans leur comptabilité, sont principalement constituées d'immobilisations incorporelles (75%), constituées elles-mêmes à 97% par des contrats de joueurs.

L'inscription du « contrat de joueur » à l'actif du bilan représente d'ailleurs une spécificité du football professionnel. En effet, le fait de « posséder » par contrat un joueur pour une durée déterminée constitue pour les clubs français un bien valorisé dans les comptes. Il s'agit d'une spécificité sectorielle car dans nul autre domaine ne sont valorisés les salariés dans la comptabilité de l'entreprise. Une entreprise disposant d'un salarié ayant reçu un prix Nobel au sein des équipes de recherche d'un laboratoire, par exemple, ne peut « valoriser » cet atout dans sa comptabilité. Cette spécificité reconnue à l'échelle européenne l'est aussi par les instances décisionnelles françaises en matière de normes comptables. L'inscription des contrats de joueurs à l'actif de l'entreprise de sport professionnel est admise puisqu'il est probable que la présence du joueur générera des avantages économiques futurs et que le montant affecté peut être évalué avec une fiabilité suffisante. Dans les faits, les clubs amortissent le prix d'achat du droit au contrat sur le joueur sur la durée du contrat de travail signé. Si l'on prend l'exemple d'un joueur acheté 20 M€ et qui signe un contrat de 5 ans, le club amortira 4 M€ par saison.

L'actif joueurs compose par conséquent l'essentiel du patrimoine des clubs professionnels alors même que ce dernier est inscrit dans un marché libéralisé où la liberté de circulation et les réglementations nationales accroissent l'instabilité juridique du dispositif.

Centré sur les rémunérations et opérations sur joueurs, le football professionnel français n'investit pas assez et ne dispose pas de son outil de production : le stade

Les principaux chiffres du football professionnel français en 2006/07 (L1 + L2)



Source : DNCG - traitement MEPP

Les charges des clubs français sur la saison 2006-2007 sont composées à 64% des rémunérations (salaires et coûts afférents, charges sociales notamment). Comme les clubs anglais, espagnols et italiens, les clubs français n'ont pas su contenir la part prépondérante des rémunérations dans leurs charges, comme le montre le tableau ci-dessous.

Dépenses de salaires en pourcentage du budget

	1997-98	1998-99	1999-00	2000-01	2001-02	2002-03	2003-04	2004-05	2005-06	2006-07
ANG	52%	58%	62%	60%	62%	61%	61%	59%	62%	63%
ITA	64%	72%	62%	75%	90%	76%	73%	62%	58%	62%
ESP	53%	56%	54%	73%	72%	72%	64%	64%	64%	62%
ALL	54%	55%	56%	54%	53%	50%	55%	47%	51%	45%
FRA	69%	69%	53%	64%	69%	68%	69%	63%	59%	64%

Source : Deloitte

Lorsque les droits télévisuels ont été doublés entre 2003-2004 et 2005-2006, passant de 300 M€ à plus de 600 M€, les ressources financières supplémentaires ont principalement servi à augmenter les rémunérations des joueurs. Le football français n'a donc pas profité de cette augmentation pour améliorer sa capacité à dégager des budgets dédiés à l'investissement et financer son avenir.

En 2008, exception faite d'Auxerre⁵ et d'Ajaccio, les clubs français ne sont pas propriétaires de leur stade. Pourtant le stade constitue l'« outil de production » naturel du club, contribuant à son image, déterminant sa capacité, en qualité et quantité, à accueillir les spectateurs autant qu'à optimiser sa stratégie commerciale pour diversifier ses revenus et les pérenniser.

La valeur des immobilisations corporelles est estimée à 67 M€ pour l'ensemble des 20 clubs de Ligue 1. Ces 67 M€ sont à comparer aux 400 M€ nécessaires il y a 10 ans pour financer le Stade de France ou encore au montant inscrit sur la même ligne comptable du club anglais d'Arsenal : 550 M€ correspondant à la valeur de l'Emirates Stadium.

Le patrimoine « tangible » d'Arsenal est plus élevé que celui de l'ensemble de la Ligue 1



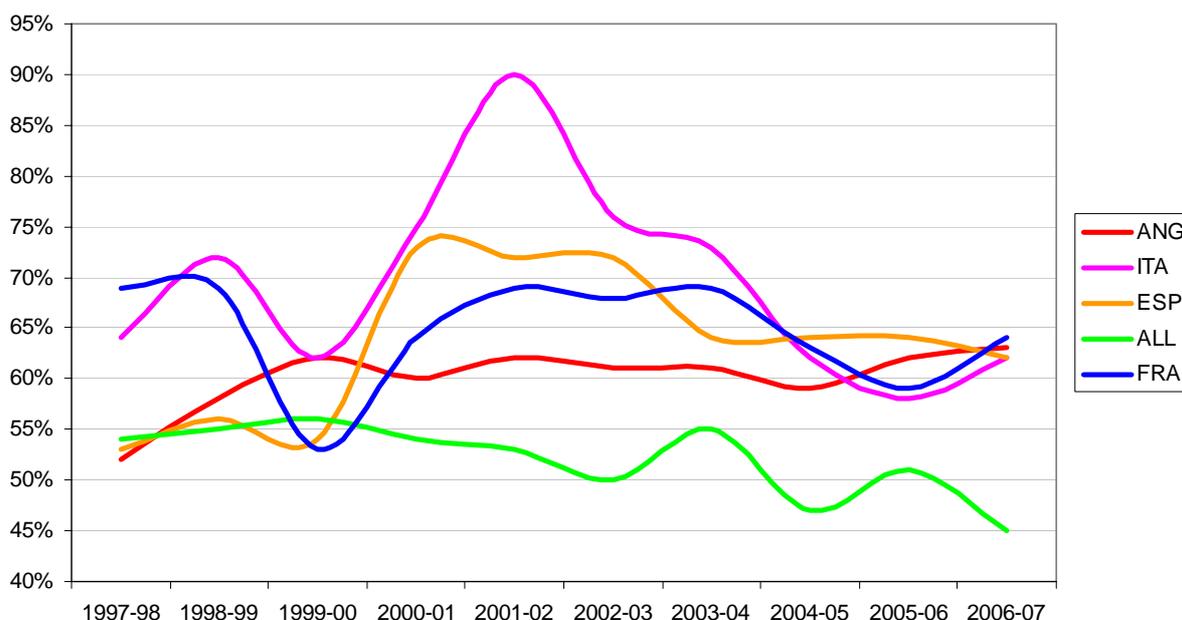
Source : traitement MEPP - Comptes d'Arsenal & DNCG

⁵ En 1918, après que l'Association Jeunesse Auxerroise eut été expulsée de son stade, son président fondateur, l'Abbé Deschamps, fit l'acquisition de nombreuses parcelles de terrain le long de l'Yonne. L'inauguration du nouveau stade eut lieu la même année.

La non-propriété du stade augmente le risque pour le club de ne pas maîtriser son outil de production et de ne pouvoir l'adapter aux normes des compétitions auxquelles il participe ou souhaite participer, à ses choix stratégiques et marketing, renforçant ainsi les difficultés que rencontre le football français pour offrir un meilleur spectacle, garantir un accueil de qualité, améliorer son image et, par suite, augmenter ses recettes commerciales.

En Allemagne, les stades, nouveaux ou rénovés, ont permis d'améliorer le spectacle, d'accueillir le public dans de meilleures conditions, de vendre un « produit football », tant via le sponsoring que via le merchandising, et d'accroître ainsi considérablement les revenus autres que les droits TV, c'est-à-dire les recettes stades et les recettes marketing. Loin de consacrer exclusivement ce surcroît de ressources aux rémunérations des joueurs ou aux transferts, les clubs allemands ont continué d'investir. De ce fait, le poste rémunérations et charges sociales ne constitue aujourd'hui que 45% du budget des clubs allemands, contre 62% à 64% en Italie, Espagne, France et Angleterre.

Evolution de la part des rémunérations dans les charges des clubs professionnels européens



Source : Deloitte - traitement MEPP

Certes, la contrepartie de ces investissements est l'inscription d'importantes dettes bancaires au passif du bilan des clubs. L'Angleterre est souvent pointée du doigt pour l'importance de sa dette, *a fortiori* dans un contexte de crise financière. Mais les dettes des clubs anglais ont permis d'investir dans un outil de production, le stade, assurant de ce fait des revenus importants et pérennes. L'endettement n'est pas utilisé pour financer les rémunérations des joueurs.

Un développement économique limité par de faibles capitaux propres

À la fin de la saison 2006/2007, les capitaux propres cumulés de l'ensemble des clubs de Ligue 1 représentaient 29% du passif, ce qui est faible au regard du taux de référence en analyse financière, établi à 40%. La principale cause de cet état de fait réside dans la difficulté à attirer des investisseurs ; sa principale conséquence est de limiter la capacité d'emprunt auprès des banques. Ainsi les clubs, que ce soit par la dette ou par le capital, ne sont pas en mesure d'investir dans un projet de développement pérenne, qui permettrait de consolider la structure financière du club. Toutefois, l'exemple de l'Olympique Lyonnais se démarque dans cette analyse générale. En assurant des résultats sportifs performants et réguliers, en favorisant la formation, l'éclosion puis la vente de jeunes talents, et en se montrant rigoureusement organisé, l'OL a su attirer de nouveaux investisseurs. Ses capitaux propres représentent aujourd'hui plus de 50% du passif, ce qui lui permet d'avoir une forte capacité d'endettement supplémentaire, pour pouvoir financer des immobilisations matérielles (projet « OL Land » : stade, infrastructures d'entraînement, complexe hôtelier et centre de loisirs) destinées à générer de nouveaux revenus et réduire l'impact de l'aléa sportif sur l'entreprise.

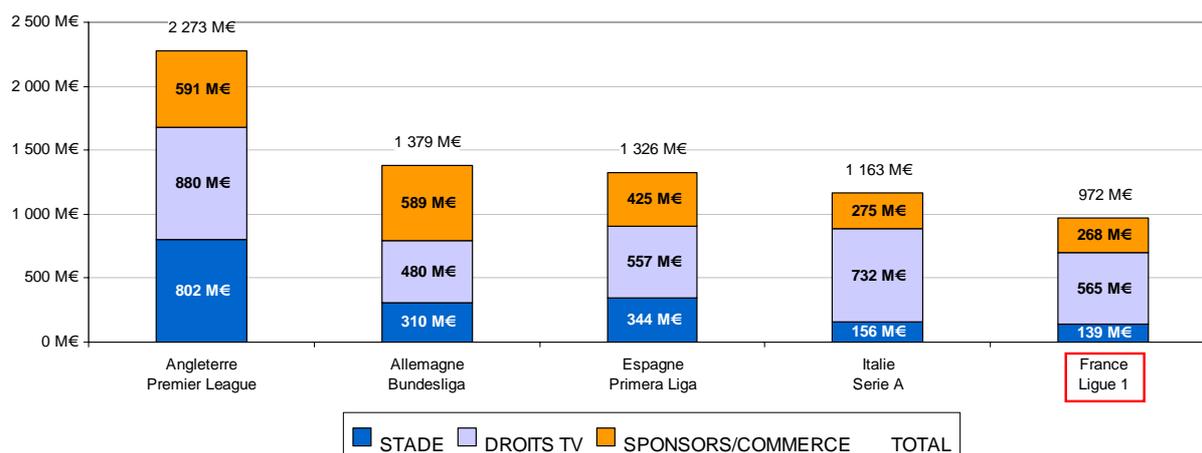
1.2. Angleterre, Allemagne, Espagne, Italie : des revenus plus importants, souvent mieux diversifiés et de meilleurs résultats sportifs

Compte tenu du manque de transparence sur les résultats comptables de certains clubs, ainsi que sur les informations officielles de gestion, de stratégie et de management des Ligues, une comparaison scientifique des modèles européens, notamment sur le financement et la propriété des stades, sur les bénéfices ou déficits nets comptables, les budgets des clubs de niveaux intermédiaires, eût été impossible. Conscientes de ces difficultés, l'UEFA et la FIFA travaillent actuellement sur des projets d'amélioration de la transparence financière des clubs. Néanmoins, un certain nombre d'éléments de compréhension peuvent être identifiés et une comparaison détaillée des revenus des grands clubs européens a été réalisée. D'importants écarts de ressources sont constatés : ceux-ci impactent directement la compétitivité sportive des clubs français. Évoluant dans un système où la corrélation entre puissance économique et puissance sportive est forte, les clubs français apparaissent affaiblis.

1.2.1. Les budgets des clubs européens sont plus importants que ceux des clubs français

Le football professionnel français se positionne à la 5^{ème} place européenne par son budget, derrière l'Angleterre, l'Allemagne, l'Espagne et l'Italie.

Budgets détaillés des 5 grands championnats européens de première division (2006-2007)

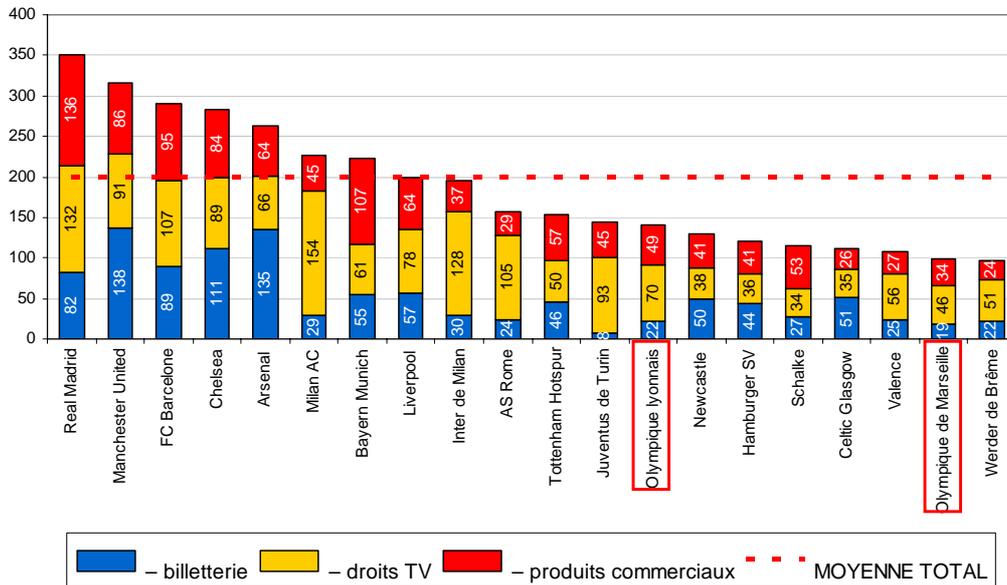


Source : Deloitte - Traitement MEPP

Les Pays-Bas, l'Écosse, le Portugal, l'Autriche et la Suède suivent dans ce classement avec des budgets respectifs de 398, 259, 239, 151 et 87 M€

Au sein du groupe de tête, le championnat français souffre d'un retard important en matière de budget. L'écart entre le championnat français et celui qui le devance immédiatement dans ce groupe de tête, le championnat italien, est de 20%. La comparaison avec les 20 clubs européens les plus riches confirme cet écart : seuls deux clubs français intègrent cette sélection, en seconde partie du tableau.

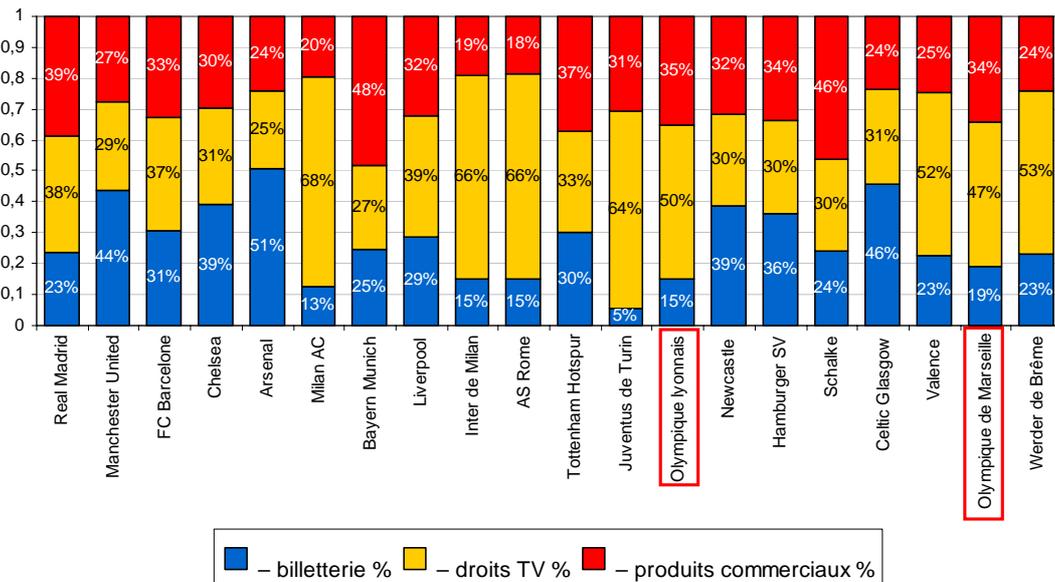
Budgets détaillés des 20 clubs les plus riches d'Europe en 2007



Source : Deloitte - Traitement MEPP

La Premier League et la Bundesliga affichent des budgets cumulés les plus importants d'Europe. Ces deux championnats se distinguent également par une moindre part des droits télévisuels dans les budgets (inférieure à 40%). A l'opposé, les deux derniers du classement en termes de budget, l'Italie et la France, sont les deux championnats où la part des droits télévisuels est proche de 60%. Cette tendance globale se confirme lorsque l'analyse est réalisée auprès des 20 principaux clubs européens.

Composition des budgets des 20 clubs les plus riches d'Europe en 2007

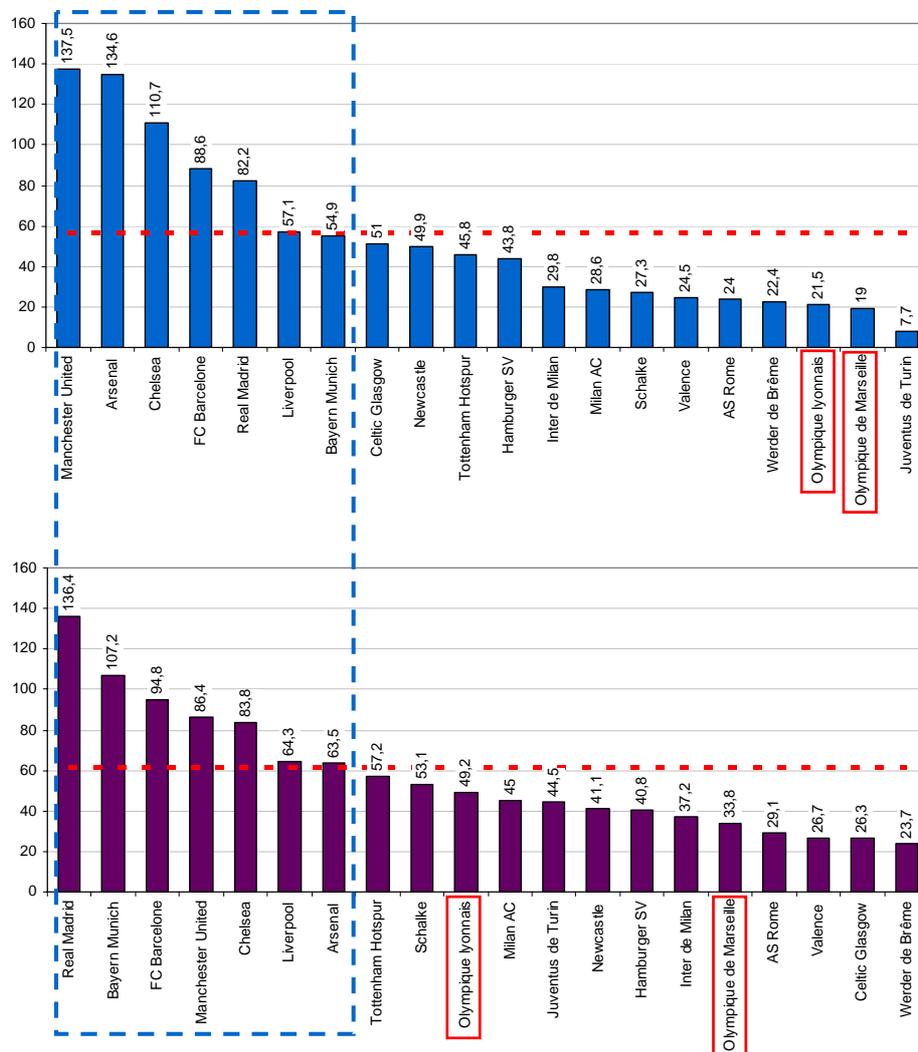


Source : Deloitte - Traitement MEPP

1.2.2. Le stade : une source de profits directs et indirects pour le club

L'analyse de la structure des revenus des clubs fait apparaître la place prépondérante du stade comme source de revenus. Ainsi, maîtrisant leur « outil de production », les clubs mettent en place des politiques marketing fortes, ciblent la clientèle, adaptent les stades pour un meilleur accueil, attirent les sponsors, travaillent leur image. La corrélation est étroite entre billetterie et revenus commerciaux (merchandising, sponsoring dont « naming »⁶ du stade) ; ce sont d'ailleurs les sept mêmes clubs qui se retrouvent en tête du classement des revenus issus de chacun de ces deux postes.

Budgets « Billetterie et produits commerciaux » des 20 clubs les plus riches d'Europe en 2007

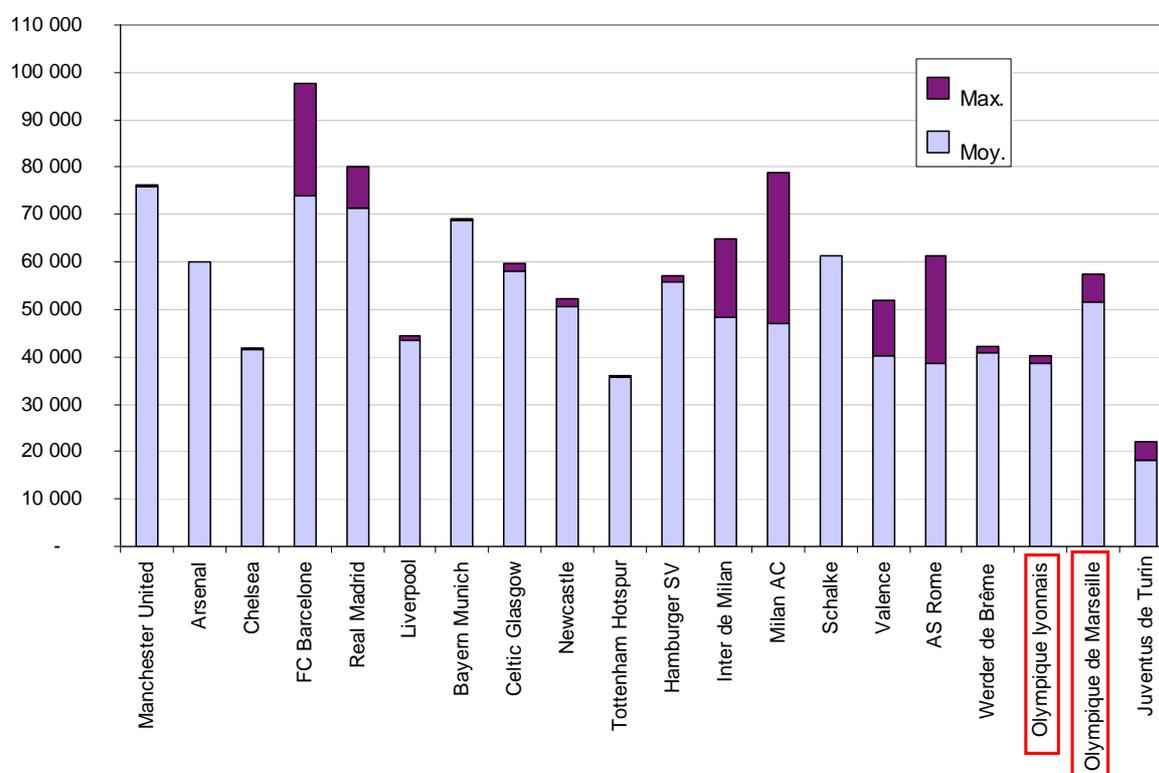


Source : Deloitte - Traitement MEPP

⁶ Le naming (ou « nommage ») consiste à donner à une enceinte sportive (le plus souvent un stade) le nom d'une marque ou d'une entreprise. Exemples : l'Allianz Arena à Munich ou l'Emirates Stadium à Londres.

A la différence de la politique marketing qui vise à attirer les sponsors et optimiser la commercialisation de produits dérivés en développant l'image des clubs, la dynamisation des revenus de billetterie comporte des risques de dérives. Les grands clubs britanniques proposent ainsi une politique tarifaire en matière de billetterie particulièrement rémunératrice et fondée pour partie sur une offre « affaires et VIP » très élaborée, qui représente de 10 à 15 % des places des stades d'Arsenal et de Manchester United. Ainsi, pour des stades de capacité comparable (40 000 places), l'Olympique Lyonnais dégage annuellement 22 M€ de billetterie, contre plus de 110 M€ pour Chelsea. Mais l'accroissement de ces recettes est également lié à la capacité des infrastructures disponibles, comme le montre le graphique relatif à la fréquentation des stades des 20 clubs les plus riches d'Europe.

Fréquentations moyenne et maximale des stades des 20 clubs les plus riches d'Europe en 2007



Source : www.european-football-statistics.co.uk - Traitement MEPP

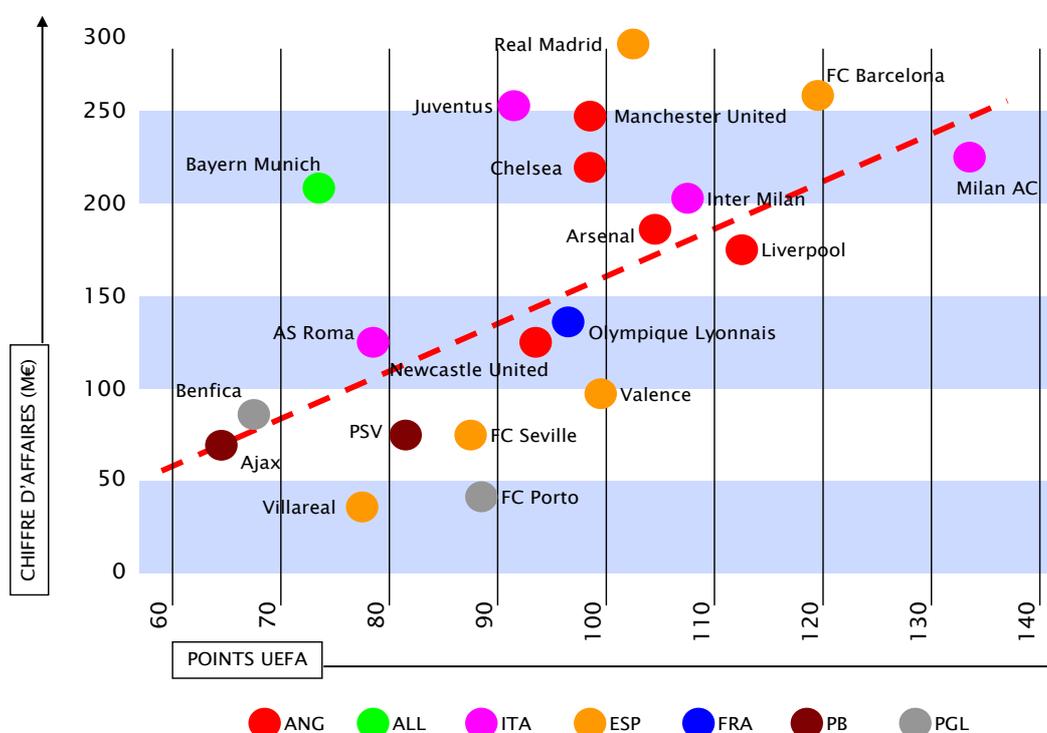
1.2.3. La puissance financière et les résultats sportifs sont liés

Dans sa dernière étude sur le football professionnel⁷, le cabinet Ineum Consulting a croisé le classement des clubs de football professionnel européens à l'indice UEFA 2007 avec leur chiffre d'affaires (saison 2005-2006) afin d'étudier la corrélation entre moyens financiers et résultats sportifs. Les ressources financières apparaissent aujourd'hui décisives pour attirer les meilleurs

⁷ Football professionnel : finances et perspectives, Ineum Consulting / Euromed, 2008.

talents. Or, la domination sportive des clubs espagnols, italiens et anglais s'explique en grande partie par le pouvoir d'achat dont ils disposent et qui leur permet d'acquérir ces mêmes talents. En effet, les clubs occupant les huit premières places à l'indice UEFA figurent tous parmi les dix plus riches d'Europe. Un groupe de clubs réalise cependant des performances sportives relativement faibles rapportées à leur puissance financière (Real Madrid, Manchester United, Chelsea, Juventus, Bayern de Munich). Mais cette étude a été réalisée sur la base des indices UEFA 2007 et des budgets 2005-2006. Les résultats du printemps 2008 sont venus tempérer ce constat d'une sous-performance sportive de certains clubs rapportée à leur puissance financière : ce sont en effet les clubs de Manchester et de Chelsea qui se sont affrontés en finale de la Ligue des Champions 2008, deux clubs parmi les quatre plus riches d'Europe.

Corrélation performances sportives et performances budgétaires



Source : Ineum Consulting

Certains clubs démontrent à l'inverse une réussite sportive supérieure à leurs ressources financières. Ce sont des clubs leaders dans d'autres championnats européens – Porto, PSV Eindhoven – et régulièrement présents en Ligue des Champions.

Même si les ressources financières ne suscitent pas automatiquement la victoire sur les terrains, elles la favorisent. Les faits montrent d'ailleurs que le lien entre la puissance économique et les résultats sportifs se renforcent. Depuis l'année 2000, treize clubs ont atteint la finale de la Ligue des Champions ; huit d'entre eux occupent les huit premières places du classement 2007 des clubs les plus riches d'Europe.

Les règles de répartition des dotations financières ont tendance à amplifier cette corrélation. En

effet, les formules de distribution des droits télévisuels dépendent pour partie de la notoriété ou des résultats sportifs, tant dans les championnats nationaux que dans les compétitions européennes.

Ainsi, une dégradation des résultats sportifs d'un club aura pour conséquence directe une baisse de l'indice UEFA du championnat dont il est issu, limitant de ce fait l'accès à la manne financière que distribue l'UEFA. En effet, le nombre de participants par pays dépend du classement UEFA de ce pays, basé sur les indices de ses clubs.

La France est aujourd'hui 4^{ème} au classement UEFA. Mais cette 4^{ème} place est menacée : le classement se fonde sur les performances sportives des cinq dernières saisons et la saison 2003-2004 avait été exceptionnelle pour les clubs français (présences en finale de Monaco et Marseille). Depuis, les performances françaises sont en recul (aucun club au-delà des ¼ de finale). D'ores et déjà, l'Allemagne pourrait ravir à la France sa 4^{ème} place à l'issue de la saison 2008-2009. La Russie et la Roumanie sont en embuscade. Or, au-delà de la 6^{ème} place, la France perdrait une place en Ligue des Champions, enclenchant ainsi une spirale négative (diminution des budgets des clubs locomotives, moindre attractivité du championnat pour les meilleurs joueurs français et étrangers, nouvelle détérioration des résultats sportifs).

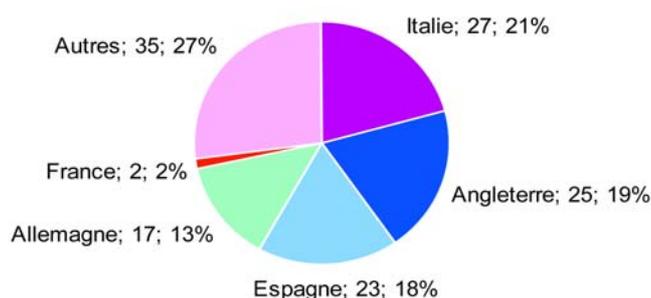
La dotation annuelle totale de la Ligue des Champions est d'environ 600 M€ dont la clef de répartition combine un critère sportif (résultats des clubs) et un critère de solidarité. Pour l'édition 2006-2007, le gain moyen atteignait 18,3 M€ par club participant ; le vainqueur a perçu 40 M€ et chaque club qualifié pour l'une des huit poules du premier tour a reçu une part fixe de 3 M€. Les clubs anglais (Arsenal, Chelsea, Manchester United, Liverpool) ont ainsi perçu au total 119 M€ contre 57 M€ pour l'ensemble des clubs français (Olympique Lyonnais, Lille, Bordeaux).

Confirmée à l'échelle continentale, la corrélation entre puissance financière et performances sportives structure le football de clubs. Le triomphe des clubs outsiders, aujourd'hui, semble ne pouvoir être que limité dans le temps. Il signe la résistance de l'incertitude sportive au sein d'un système où la logique commande de promouvoir quelques clubs phares capables par leur réussite à l'échelle européenne d'améliorer la visibilité et le rayonnement de leur championnat national et d'accroître ainsi les chances d'accès aux compétitions européennes pour les autres clubs.

Le palmarès des clubs français en Coupe d'Europe

Depuis la création des Coupes d'Europe en 1955-56, 129 titres continentaux ont été distribués à 58 clubs de 17 pays. Quatre pays (Italie, Angleterre, Espagne, Allemagne) concentrent 71% des titres. Grâce aux deux titres acquis par l'Olympique de Marseille en 1993 et le Paris Saint-Germain en 1996, la France se classe au 9^{ème} rang des nations, devancée par les plus grands championnats mais aussi par l'Ecosse, les Pays-Bas, la Belgique et le Portugal.

Répartition des titres européens par pays



Si les clubs français ont remporté 2 finales, ils en ont aussi perdu 11. Ainsi, sur les 8 pays ayant disputé plus de 10 finales, la France présente le taux d'échec le plus importants (85%). La France demeure donc le seul des 5 grands championnats dont aucun club n'a remporté au moins 5 titres européens.

Clubs à 5 titres européens ou plus

Vainqueur	Pays	Total	Coupe des Coupes	Coupe de l'UEFA	Ligue des Champions
Real Madrid	Espagne	11		2	9
AC Milan	Italie	9	2		7
Liverpool	Angleterre	8		3	5
Bayern Munich	Allemagne	6	1	1	4
Ajax Amsterdam	Pays-Bas	6	1	1	4
Juventus	Italie	6	1	3	2
FC Barcelone	Espagne	6	4		2
Inter Milan	Italie	5		3	2

Depuis 2000, tandis que Monaco et Marseille perdaient à l'issue de la saison 2003-2004 les deux seules finales auxquelles les clubs français ont eu accès⁸, les clubs espagnols sont apparus à 10 reprises en finale, les clubs anglais 8 fois, les clubs italiens 4 fois et les clubs allemands 3 fois. Depuis ces finales perdues et en dépit des bonnes performances de Lyon, les clubs français n'ont pas fait mieux qu'un quart de finale en Ligue des champions (Lyon en 2005-06) comme en Coupe de l'UEFA (Auxerre en 2004-05). Des 6 clubs français qui ont participé à la Ligue des Champions, seuls Lyon et Lille ont réussi à sortir de la phase de poule.

Enfin, depuis 2 ans, les clubs français ne franchissent le cap des huitièmes de finale ni en Ligue des Champions ni en Coupe de l'UEFA.

⁸ Perdues respectivement contre Porto en Ligue des Champions et contre Valence en Coupe de l'UEFA.

1.3. Dans un environnement international dérégulé, l'économie et les performances sportives des clubs français sont pénalisées

Confronté comme tous les pays d'Europe aux difficultés financières des clubs dans les années 1990, le football français a fait le choix de l'autorégulation et de la solidarité. Cependant, au moment où s'esquissaient en France les contours d'une activité professionnelle régulée, les grands championnats européens s'engageaient dans un mouvement de libéralisation amorcé par une évolution de l'environnement juridique communautaire.

1.3.1. L'environnement juridique de l'Union Européenne contribue à creuser les écarts entre les clubs à l'échelle continentale

L'environnement juridique communautaire est au cœur des bouleversements que connaît le sport professionnel puisqu'il a conduit à une dérégulation du secteur. L'application du principe de libre circulation des personnes par une succession de décisions jurisprudentielles a déséquilibré le sport professionnel, caractérisé par une importante main d'œuvre mobile et à fort revenus. Les clubs ont cherché à s'attacher les meilleurs joueurs, contribuant ainsi à l'inflation salariale du secteur. Au final, il ressort de l'analyse des données que les clubs les plus riches sont sortis victorieux de cette course aux talents.

Depuis l'arrêt Bosman en 1995, le football européen connaît un double mouvement de mondialisation et de dérégulation

Le débat sur la spécificité du sport date de l'arrêt Bosman rendu en 1995 par la Cour de Justice des Communautés Européennes. En assujettissant le sport au droit commun, cet arrêt annonça le début de la dérégulation des activités sportives en même temps qu'il consacra l'extension jurisprudentielle du droit communautaire à un secteur, le football professionnel, qui semblait ne pas en relever.

L'Union Européenne ne peut intervenir que dans ses domaines de compétence définis dans les traités successifs. L'absence de mention du sport dans les traités⁹ pouvait laisser penser qu'il échappait au droit communautaire pour relever de la compétence quasi exclusive des Etats membres.

En outre, l'édification d'une réglementation sportive en marge de la réglementation publique a contribué à constituer un champ sportif largement autonome, comme exempté de l'application du droit commun. Cette analyse était renforcée par le fait que les fédérations sportives internationales sont en situation de monopole. Une seule fédération est en charge d'une discipline au niveau mondial, la régule, l'organise, la gère financièrement sans grand risque de se voir concurrencer. Ce monopole auto-régulé en marge du droit commun est la base de l'exception sportive.

Cependant, en développant des activités économiques et commerciales, le sport est entré

⁹ Traité de Rome (1957), Traité de Maastricht (1992), Traité d'Amsterdam (1997), Traité de Nice (2000).

progressivement dans le champ d'application du droit communautaire. Le Traité de Rome fournit ainsi deux moyens d'intervention à l'Union Européenne susceptibles de contredire les règlements sportifs. Le premier de ces moyens s'appuie sur les règles édictées en matière de libre circulation des personnes, des services et des capitaux, et sur le principe de liberté d'établissement. Le droit de la concurrence constitue l'autre moyen d'affecter la situation de monopole des fédérations.

Le système du football professionnel, en défaut par rapport aux règles de l'Union Européenne, va être totalement remis en cause par l'affaire Bosman. A la suite de l'arrêt Bosman, plus aucune indemnité de transfert ne peut être demandée pour un joueur en fin de contrat au sein de l'Union Européenne et aucune clause de nationalité ne peut limiter le nombre de joueurs communautaires au sein d'un même club.

Le contexte de l'« arrêt Bosman »

Jean-Marc Bosman est un footballeur professionnel qui rejoint le club belge du RFC Liège en mai 1988. Avant l'expiration de son contrat le 30 juin 1990, le joueur se voit proposer un renouvellement d'une année avec une diminution de 75% de son salaire mensuel. Refusant de s'engager à nouveau avec le RFC dans ces conditions, le joueur est placé sur la liste des transferts et suscite l'intérêt du club français de l'US Dunkerque. Le RFC Liège fixe une indemnité de transfert quatre fois supérieure à celle qu'il avait payée mais, ayant des doutes sur la solvabilité du club français, ne demande pas à la fédération belge de délivrer le certificat de transfert. Le joueur refusant toujours de s'engager avec le club liégeois est suspendu pendant un an. Jean-Marc Bosman saisit le tribunal administratif de Liège le 8 août 1990 au motif que les règlements relatifs aux transferts et aux clauses de nationalité sont incompatibles avec les règles du Traité de Rome en matière de concurrence et de libre circulation des travailleurs. Trois ans plus tard, la Cour d'appel de Liège demande à la Cour de Justice Européenne de statuer sur cette affaire. Cette dernière rend son arrêt le 15 décembre 1995, donnant raison au joueur belge.

L'abolition des restrictions sur le marché des joueurs initiée par l'arrêt Bosman puis étendue par d'autres (Malaja¹⁰, Kolpak et Simutenkov¹¹) a eu pour conséquence une multiplication des transferts, une inflation des salaires et le renforcement de la position dominante des clubs les plus riches.

Le mouvement sportif – essentiellement la FIFA et l'UEFA – a un temps plaidé pour un retour à une exception sportive. Mais la Commission européenne a réaffirmé à plusieurs reprises qu'il était impossible de revenir sur les principes de libre circulation et de concurrence dès lors que l'activité sportive présente un caractère économique. Bernard Laporte, secrétaire d'Etat chargé des Sports, de la jeunesse et de la vie associative, a toutefois considéré qu'il convenait de ne pas confondre définitivement sport et activité économique. Dans son discours devant la Commission « Culture et Education » du Parlement européen en juillet 2008, le secrétaire d'Etat affirme ainsi que « *le sport ne peut, ni ne doit se résumer à une activité économique. Mais il ne s'agit pas non plus de promouvoir une exception générale au droit communautaire et de faire bénéficier le sport d'une sorte d'extraterritorialité. Le droit communautaire s'applique au sport, bien entendu. Il s'agit simplement, lorsque toutes les conditions sont réunies, de poser des aménagements pour préserver la spécificité du sport.* »

De fait, si la Commission européenne consent à quelques entorses au droit communautaire – quotas de joueurs formés localement ou vente centralisée des droits télévisés – afin de préserver

¹⁰ En 2002, le Conseil d'Etat assimile la basketteuse polonaise Lilia Malaja à une ressortissante de l'Union Européenne en application de l'accord d'association signé entre la Pologne et l'Union Européenne qui interdit la discrimination en raison de la nationalité en ce qui concerne les conditions de travail. L'arrêt Malaja ouvre ainsi sans restriction l'espace communautaire aux sportifs originaires d'Etats signataires d'accords avec l'Union Européenne.

¹¹ Edictés en 2003 puis 2005 par la Cour de Justice des Communautés Européennes, les arrêts Kolpak et Simutenkov élargissent le champ géographique d'application des conclusions jurisprudentielles.

l'équilibre des compétitions, elle précise que « *la détermination de la compatibilité d'une règle sportive donnée avec le droit communautaire de la concurrence ne peut se faire qu'au cas par cas* ».

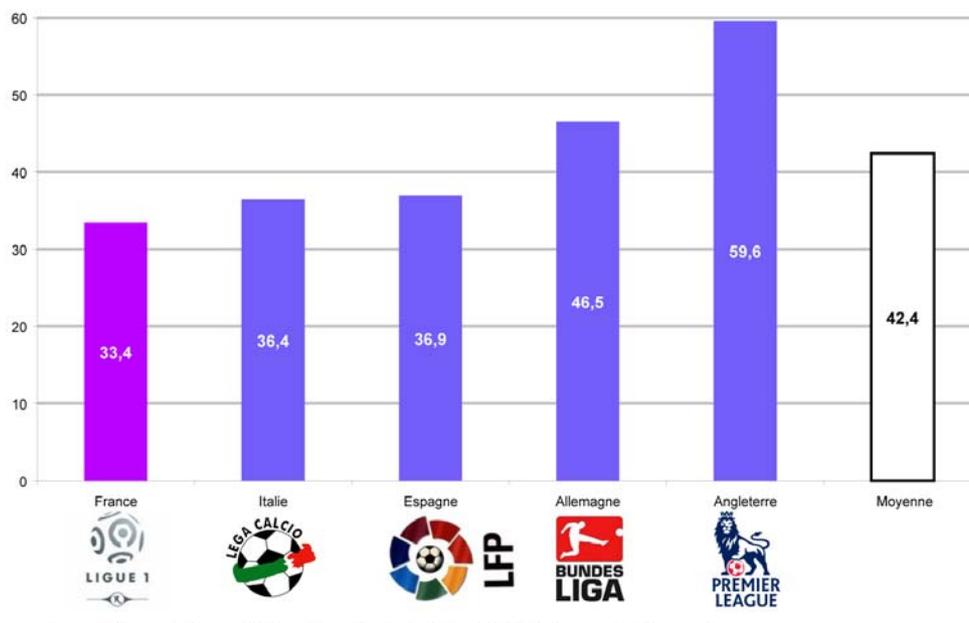
Les championnats et les clubs les plus riches sont les principaux bénéficiaires de cette dérégulation

La libéralisation du marché du travail des joueurs a eu pour effets un accroissement de la mobilité des joueurs, une internationalisation des effectifs et la concentration du talent et de la réussite sportive dans les plus grands clubs.

L'étude annuelle du marché du travail européen des footballeurs coordonnée par Raffaele Poli et Loïc Ravenel¹² permet de prendre la mesure de ces phénomènes.

Dans les 5 grands championnats européens, le pourcentage de joueurs étrangers est en moyenne de 42,4% en 2007-2008 (contre 38,4% en 2005-2006), mais l'écart est grand entre l'Angleterre (59,6%) et la France (33,4%), comme le montre le graphique ci-dessous. Douze clubs anglais figurent parmi les vingt clubs dont les effectifs sont les plus internationalisés, classement dominé par Arsenal (92% de joueurs étrangers). Le Brésil est le pays le plus représenté : 158 joueurs brésiliens évoluent dans l'un des 5 grands championnats. Suivent l'Argentine (98 joueurs), qui fournit pour l'essentiel l'Espagne et l'Italie, et la France dont 51 des 97 joueurs expatriés évoluent en Angleterre.

Pourcentage de joueurs étrangers dans les 5 grands championnats (2007-08)



Source : étude annuelle du marché du travail européen des footballeurs - Traitement MEPP

¹² Etude annuelle du marché du travail européen des footballeurs, Raffaele Poli et Loïc Ravenel, 2008.

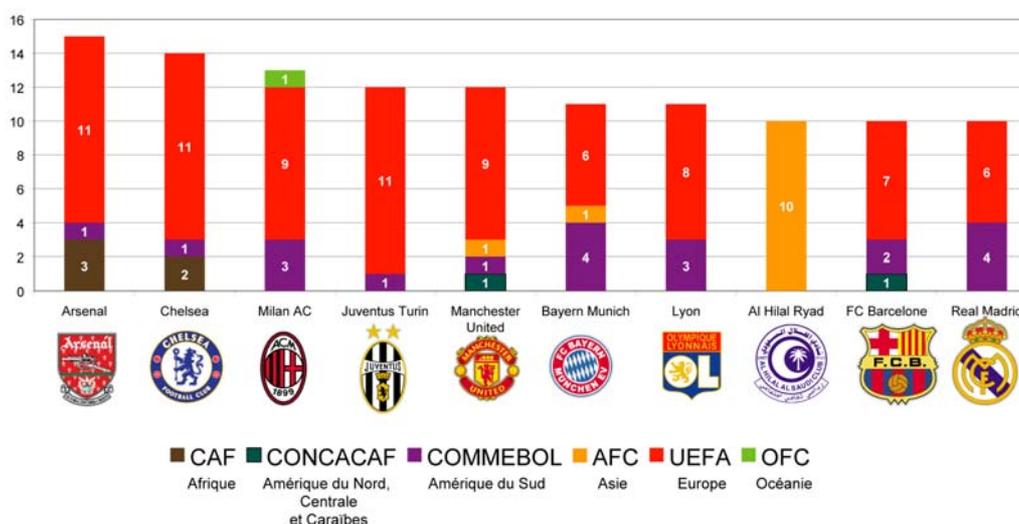
Si l'internationalisation des effectifs est évidente, les pays maintiennent des filières de recrutement « classiques ». Par exemple, la France privilégie pour l'essentiel le continent africain, tandis qu'en Italie et en Espagne près de la moitié des étrangers proviennent d'Amérique latine. Dans la Premier League anglaise, presque 60% des 310 étrangers sont issus d'Europe de l'Ouest. L'Allemagne se singularise par une internationalisation diversifiée des effectifs se partageant presque à part égale entre l'Europe de l'Ouest, l'Europe de l'Est et l'Afrique.

Cette internationalisation des effectifs se double d'une accentuation de la mobilité des joueurs. En moyenne, un joueur transite dans 3,44 clubs en 10 ans de carrière. Toutefois, on remarque que la réussite sportive est inversement corrélée au nombre de transferts réalisés : les clubs les mieux classés recrutent en moyenne 3,4 joueurs de moins que les clubs les moins bien classés.

Enfin, le rapport met en évidence une corrélation évidente entre le pourcentage de joueurs ayant une expérience internationale dans l'effectif d'un club et la réussite sportive de ce dernier.

L'illustration suivante représente les 10 clubs ayant fourni le plus de joueurs pour la Coupe du Monde 2006. Hormis le club d'Al Hilal Ryad qui fournissait 10 joueurs à la sélection saoudienne, il s'agit de clubs phares de l'un des 5 grands championnats européens.

Fédération d'origine des joueurs des 10 clubs ayant fourni le plus de joueurs lors de la Coupe du monde 2006



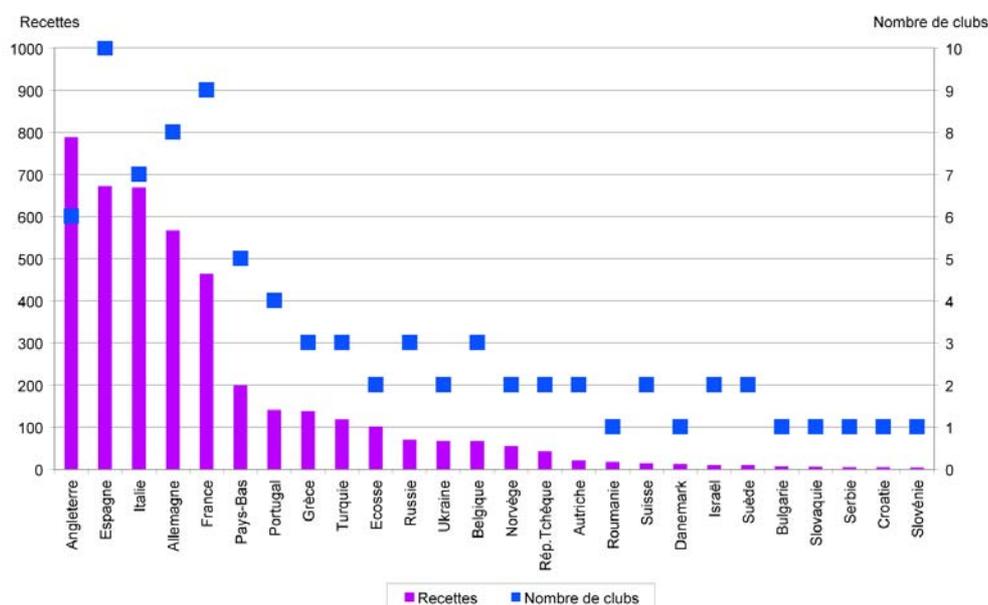
Les championnats et les clubs les plus riches sont les principaux bénéficiaires de cette dérégulation et affirment leur domination à l'échelle continentale. A l'inverse, les clubs français voient leur compétitivité décliner. La saison 2003-2004 marque la dernière apparition de clubs français en finale d'une Coupe d'Europe. Depuis, il y a toujours un club anglais en finale de Ligue des Champions (5 places de finaliste sur 8 possibles pour 2 titres) et la Coupe de l'UEFA a vu l'émergence de clubs russes ou espagnols (FC Séville, Zénith Saint-Petersbourg, CSKA Moscou)¹³.

¹³ Il convient de souligner la différence de rémunération entre ces deux compétitions. Au titre de l'édition 2007-2008, l'UEFA a distribué 37,1 M€ aux 43 clubs engagés dans la Coupe de l'UEFA. Dans le même temps, les 32

Au fil des ans, la Ligue des Champions devient un « club » de plus en plus restreint. Durant les années 1990, l'émergence des projets privés de compétitions continentales¹⁴ a poussé l'UEFA à réformer ses compétitions en limitant l'aléa sportif synonyme de risque de pertes financières.

Depuis la saison 1999-2000, la prise en compte du classement des nations à l'indice UEFA qualifie directement les champions et vice-champions de 6 grands championnats (italien, espagnol, allemand, anglais, français, néerlandais). Les équipes classées 3^{ème} ou 4^{ème} dans ces mêmes championnats ont de bonnes chances d'intégrer la compétition. La nouvelle Ligue des Champions regroupe désormais 32 équipes participantes (hors tours préliminaires) contre 24, 17 journées au lieu de 11, 400 M€ de primes télévisuelles partagées contre 133,5 l'année précédente.

Montant des recettes télévisuelles en Ligue des Champions et nombre de clubs engagés par pays (2000-08)



Source : UEFA- Traitement MEPP

Depuis cette réforme et jusqu'à l'édition de 2007-2008 (soit 9 exercices), la Ligue des Champions a accueilli 84 clubs de 26 pays, dont presque la moitié (40) est issue des 5 grands championnats.

clubs engagés en Ligue des Champions se sont partagés 585,6 M€ Le Zénith Saint-Petersbourg, vainqueur de la Coupe de l'UEFA, a bénéficié de presque 5 M€ soit deux fois moins que le club turc de Besiktas, éliminé lors de la phase de poule de la Ligue des Champions.

¹⁴ A l'automne 1998, le groupe Media Partners, soutenu par la banque J.P. Morgan et les groupes de communication allemand Kirch, australo-américain Murdoch et italien Berlusconi, avait proposé la création d'une Superligue, l'European Football League (EFL), regroupant 36 clubs. 18 équipes auraient été qualifiées pendant trois ans sur un critère de notoriété. L'inspiration d'un modèle fermé limitait le risque économique. En outre, le projet de ligue privée aurait assuré des revenus bien plus importants que ceux octroyés par l'UEFA. A titre d'illustration, le Real Madrid, vainqueur de l'édition 1997-1998 de la Ligue des Champions, avait touché 13,5 M€ Le projet Media Partners assurait, grâce à la télévision à péage, 22,1 M€ à ses participants et le vainqueur aurait reçu entre 52,9 et 61,7 M€

L'UEFA a distribué sur cette période 4,2 milliards d'€ au titre des recettes télévisuelles. Les 5 grands championnats concentrent les trois quarts de ces revenus.

Manchester United, qui a participé aux 9 éditions analysées, est le club le mieux rémunéré avec 231,3 M€ Lyon, le premier club français, est classé 7^{ème} avec 171,7 M€ en 8 participations. Mais Lyon reste le seul club français à s'assurer une présence récurrente alors que Chelsea, Arsenal, Liverpool et Manchester représentent chaque année la Premier League depuis 4 ans. En Allemagne, le Bayern Munich n'a raté qu'une édition. De la même manière, l'Italie et l'Espagne voient l'apparition fréquente de véritables locomotives (le Real Madrid, le FC Barcelone, l'Inter et le Milan AC, la Juventus...). L'échec du football français réside ainsi en partie dans l'incapacité de quelques clubs (Paris, Marseille, Bordeaux, Monaco...) à s'assurer une qualification régulière.

Présence et chiffre d'affaires en Ligue des Champions des clubs des 5 grands championnats

Clubs	Pays	99 00	00 01	01 02	02 03	03 04	04 05	05 06	06 07	07 08	Total	Présence
FC Bayern Munich	Allemagne	29,6	46,1	30,5	14,3	18,9	18,3	19,9	28,732		206,3	8
Bayer Leverkusen	Allemagne	13,1	18,1	32,3	26,0		13,4				102,8	5
Werder Bremen	Allemagne						17,0	15,2	18,469	15,397	66,1	4
Borussia Dortmund	Allemagne	9,8		12,5	30,0						52,3	3
FC Schalke 04	Allemagne			16,4				14,7		26,872	57,9	3
Stuttgart	Allemagne					17,9				19,4	37,3	2
Hamburger SV	Allemagne		14,4						14,3		28,7	2
Herta BSC Berlin	Allemagne	15,3									15,3	1
Manchester United	Angleterre	23,0	25,4	30,8	20,4	27,3	16,2	13,8	31,533	42,879	231,3	9
Arsenal	Angleterre	11,6	23,3	20,3	20,9	27,8	23,3	34,8	19,274	23,205	204,5	9
Chelsea FC	Angleterre	18,9				28,3	28,0	24,7	34,662	36,375	170,9	6
Liverpool	Angleterre			21,5	13,2		30,6	17,7	32,218	26,815	142,0	6
Newcastle United	Angleterre				15,6						15,6	1
Leeds United	Angleterre		24,4								24,4	1
Real Madrid	Espagne	29,2	25,1	35,4	24,7	19,1	13,6	15,7	21,026	21,092	204,9	9
Barcelona	Espagne	24,6	11,0	23,2	19,2		15,9	31,4	22,702	27,5	175,6	8
Valencia	Espagne	24,5	26,6		21,2		14,5		22,6	12,3	121,8	6
Deportivo La Coruna	Espagne		20,7	21,8	16,2	18,1	9,9				86,7	5
Villareal FC	Espagne							19,5			19,5	1
Seville FC	Espagne									17,3	17,3	1
Real Sociedad	Espagne					14,3					14,3	1
Celta Vigo	Espagne					11,9					11,9	1
Real Betis	Espagne							10,1			10,1	1
RCD Mallorca	Espagne			10,0							10,0	1
Olympique Lyonnais	France		19,3	18,0	20,9	19,1	20,3	25,2	22,647	27,29	172,7	8
Monaco	France		17,2			25,7	13,7				56,6	3
Olympique Marseille	France	20,8				9,6				20,7	51,1	3
Lille	France			14,5				16	18,045		48,6	3
Paris Saint Germain	France		22,1				12,3				34,4	2
FC Girondins Bordeaux	France	22,4							16,1		38,6	2
RC Lens	France				18,8						18,8	1
Auxerre	France				15,5						15,5	1
FC Nantes Atlantique	France			28,2							28,2	1
AC Milan	Italie	14,3	21,5		29,4	17,4	26,1	20,4	39,592	26,383	195,1	8
Juventus FC	Italie		16,9	24,9	31,9	14,8	15,0	18,8			122,4	6
Internazionale	Italie				22,6	11,0	14,8	14,9	29,582	26,683	119,6	6
AS Roma	Italie			27,2	17,9		10,5		31,1	28,9	115,6	5
SS Lazio	Italie	23,5	27,0	13,9		9,3				16,5	90,2	5
AC Fiorentina	Italie	16,6									16,6	1
Udinese Calcio	Italie							9,2			9,2	1

Source : UEFA- Traitement MEPP

1.3.2. Dans ce contexte, les clubs français ont tenté de concilier principe de solidarité et compétitivité des meilleurs clubs

Alors que la Ligue des champions contribue à creuser les écarts entre les clubs les plus performants et les autres, le football français a dû arbitrer, comme ses concurrents, entre efficacité et équité. Le choix de l'équité s'illustre par une politique de solidarité qui s'applique selon deux axes :

- ➔ *une solidarité horizontale* censée favoriser l'incertitude au sein des compétitions par une clé de répartition des droits télévisuels.
- ➔ *une solidarité verticale* caractérisée par un système de redistribution des revenus du football professionnel vers sa base et, plus largement, vers l'ensemble du football amateur.

Toutefois, le modèle français de répartition des droits télévisuels demeure moins égalitaire que les modèles anglais et allemands et favorise ses meilleurs clubs.

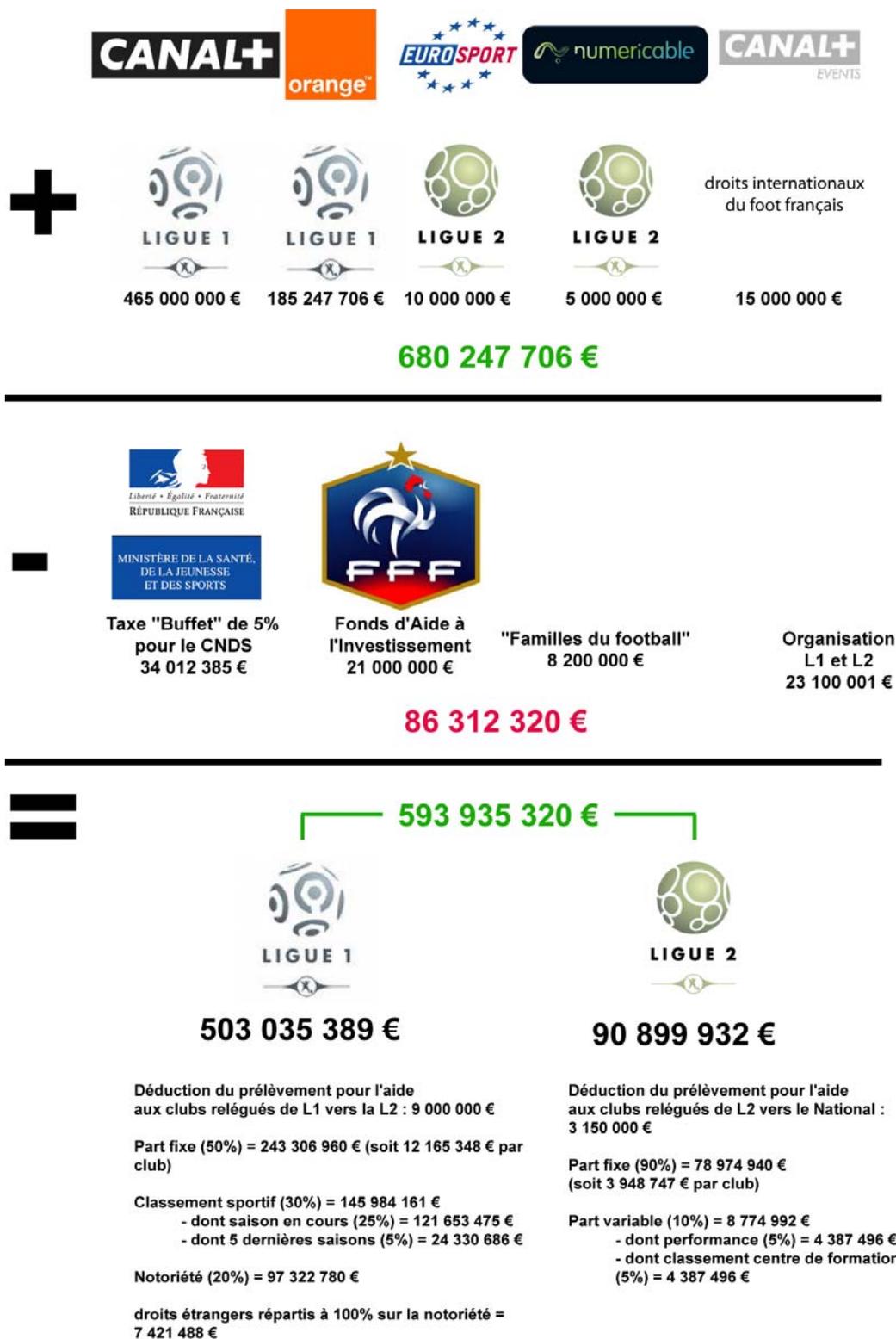
Les droits télévisuels : une « manne » que la Ligue 1 doit partager avec la Ligue2, mais aussi avec le football amateur et les autres sports

La figure suivante détaille l'allocation des recettes pour la saison 2008-09. Sur les 680 M€ issus des contrats télévisuels, 55 M€ (8%) sont redistribués au sport amateur par l'intermédiaire :

- ➔ *de la taxe sur les retransmissions sportives, dite « taxe Buffet »*. Il s'agit d'une contribution de 5 % du montant des encaissements sur la cession à un service de télévision des droits de diffusion de manifestations ou de compétitions sportives. Le montant versé au Centre National pour le Développement du Sport (CNDS) profite à l'ensemble du sport amateur.
- ➔ *du Fonds d'Aide à l'Investissement*¹⁵ : cette structure permet aux clubs de la Fédération Française de Football de bénéficier d'un soutien financier afin d'améliorer leurs infrastructures. Le FAI est doté de 21 M€

¹⁵ Issu de la contribution économique du football professionnel, le FAI est destiné à promouvoir des investissements légers indispensables au développement du football amateur. Cette contribution, dont le principe a été voté par l'Assemblée Fédérale de la Fédération Française de Football le 12 janvier 2002, est définie par la convention statutaire établie entre la FFF et la LFP et par le protocole d'accord financier annexé. Peuvent bénéficier de ce FAI les clubs amateurs et groupements de clubs affiliés à la FFF, soit par une attribution directe, soit indirectement à travers la participation financière du FAI à la réalisation d'un projet dédié aux licenciés dont le maître d'ouvrage est une collectivité territoriale.

Provenance et allocation des droits télévisuels pour la saison 2008-09



Source : LFP- Traitement MEPP

La répartition des droits télévisuels soulève la question économique classique du partage des revenus. Privilégie-t-on une logique sportive et solidaire ou bien l'élitisme et la notoriété ?

La clé de répartition en vigueur dans le championnat de France date de la saison 2003-2004. Au sein de la L1, 50% des revenus sont répartis à parts égales, 30% selon la performance sportive et 20% selon un critère de notoriété.

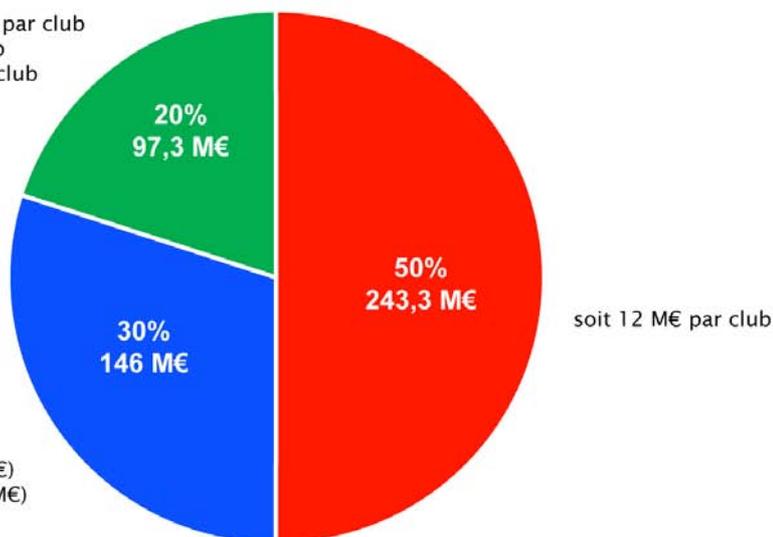
Par ailleurs, les clubs de L2 bénéficient des droits de la L1 par différents mécanismes de solidarité. Ainsi, lorsque la L2 génère 15 M€ de droits, elle en perçoit 6 fois plus par l'intermédiaire des clubs de L1.

En 2008-09, les clubs de L1 se répartissent plus de 500 M€ selon cette clé de répartition. En Ligue 2, 90 % des 91 M€ sont répartis à égalité et les 10% restants en fonction du classement des centres de formation. Enfin, les clubs sont solidaires envers les clubs relégués. Ainsi, un club de L1 qui rejoint la L2 bénéficie de 2 M€ la première année et de 1 M€ l'année suivante.

Clé de répartition des droits télévisuels en L1

Répartition selon le classement de diffusions sur les 5 dernières saisons (dont saison en cours)

- les 3 premiers clubs : 43,2% - soit 14 M€ par club
- les 5 suivants : 37% - soit 7,2 M€ par club
- les 12 derniers : 19,8% - soit 1,6 M€ par club



- 25% sur la saison en cours (121,6 M€)
- 5% sur les 5 saisons révolues (24,3 M€)



Source : LFP- Traitement MEPP

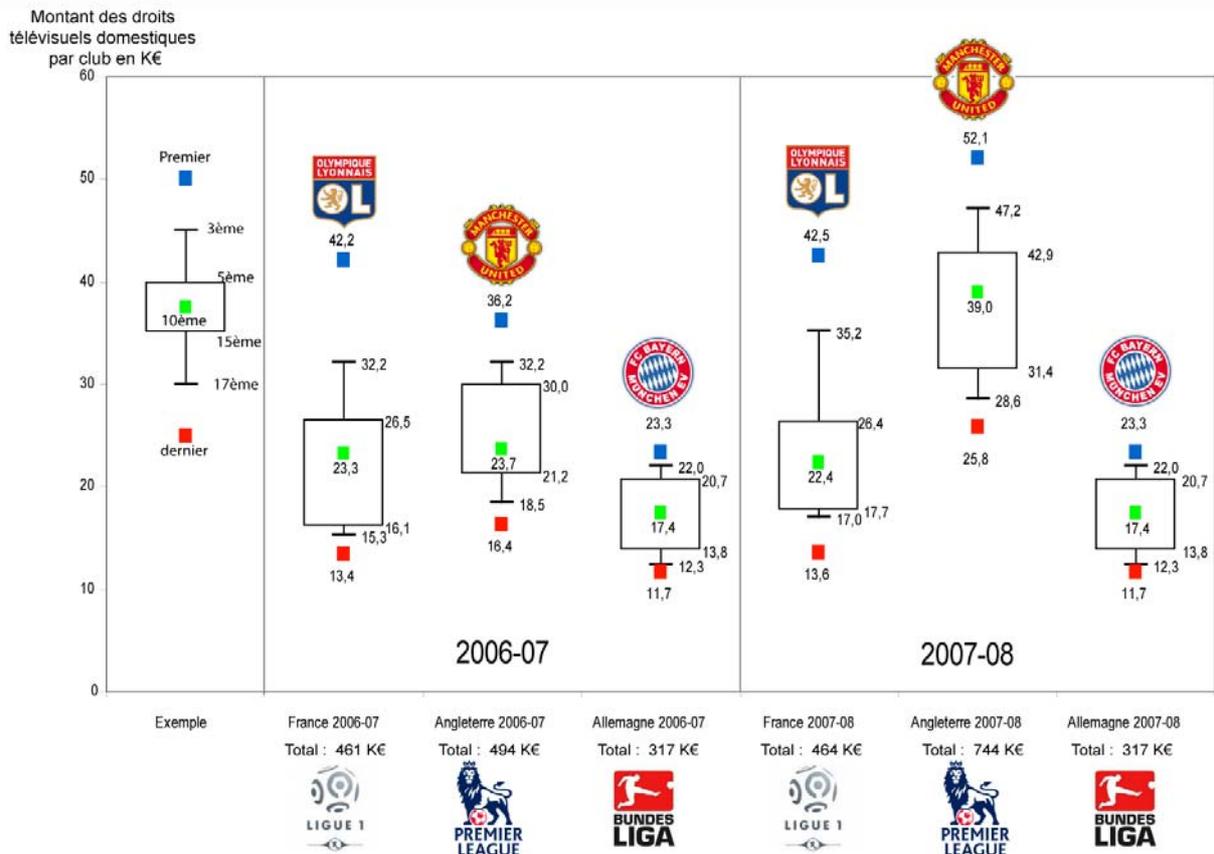
La répartition des droits télévisuels du football professionnel français est moins égalitaire qu'en Angleterre ou en Allemagne...

Etablissant un équilibre entre les intérêts divergents des « grands » et « petits » clubs de L1, la clé de répartition des droits télévisuels en France est moins égalitaire qu'en Angleterre ou en Allemagne, où les ligues ont le souci de maintenir une plus grande homogénéité : lorsque le premier perçoit 3 fois plus de revenus que le dernier en France, le rapport n'est que de 2 en Angleterre et en Allemagne.

En Angleterre, la moitié des droits télévisuels domestiques est répartie à égalité entre les clubs de Premier League ; 25% le sont sur un critère de notoriété et 25% sur un critère sportif. Mais la différence provient surtout des droits à l'international (248 M€ en 2007-2008), qui sont partagés à égalité entre les 20 clubs (soit 12,4 M€ par équipe). Enfin, les équipes reléguées perçoivent la moitié du montant alloué sur la part fixe et les droits étrangers, soit 15 M€ contre 2 M€ pour un club français.

En Allemagne, seul le critère sportif est pris en compte. Les clubs de première et seconde divisions sont classés de 1 à 36 selon les résultats de la saison et ceux des 3 derniers exercices.

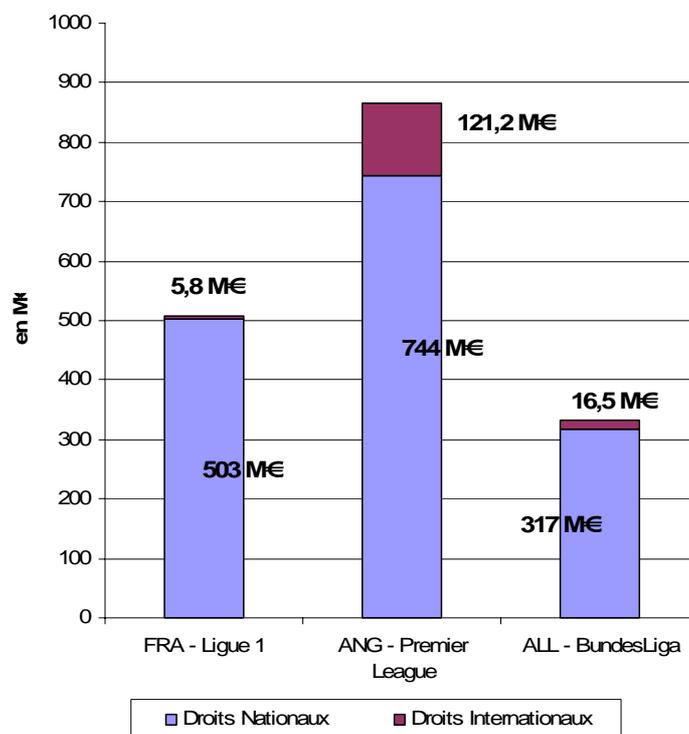
Répartition des droits télévisuels entre les clubs en France, Angleterre et Allemagne en 2006-07 et 2008-09



Lors de la saison 2006-07, 461 M€ ont été distribués au titre des droits télévisuels domestiques en France contre 494 en Angleterre et 317 en Allemagne. Comme le montre le graphique ci-dessus, l'Olympique Lyonnais a perçu 6 M€ de plus que Manchester United et le dixième club français (au classement des droits télévisuels), Sochaux, autant que le Bayern de Munich.

La saison 2007-08 a inauguré l'entrée en vigueur d'un nouveau contrat télévisuel en Angleterre. La répartition est restée identique ; mais l'augmentation des montants a creusé les écarts au profit des clubs anglais. En effet, hors droits internationaux, les 20 clubs se répartissent dorénavant 744 M€. L'Olympique Lyonnais, qui gagnait plus que Manchester United la saison précédente, est désormais au niveau d'Everton, 6^{ème} club anglais (au classement des droits télévisuels). Qui plus est, cette même saison 2007-2008, un quart des 992 M€ partagés entre les clubs anglais provenait des droits internationaux : un club anglais perçoit donc presque autant au titre des droits internationaux (12,4 M€) que ce que reçoit le dernier club de L1 au titre de l'ensemble de ses droits télévisuels.

Répartition des droits télévisuels nationaux et internationaux par championnat, saison 2007-08



Il n'en reste pas moins vrai qu'en considérant uniquement les droits domestiques, à la faveur d'une clé de répartition moins égalitaire qu'en Angleterre ou en Allemagne, les meilleurs clubs français n'accusent qu'un léger retard sur les clubs anglais et devancent largement les clubs allemands. L'inconstance dans les performances sportives les a empêchés, à l'exception de Lyon, de tirer pleinement profit de cette redistribution favorable.

... Pourtant, l'Olympique Lyonnais fait cavalier seul en Ligue 1

Le championnat de France de L1 présente une particularité par rapport à ses concurrents européens : il s'agit du championnat le plus homogène mais aussi le moins incertain sur son issue.

Les clubs champions de France de L1 depuis 1988-89

Equipe Championne	Saison
Olympique de Marseille	1988-89
Olympique de Marseille	1989-90
Olympique de Marseille	1990-91
Olympique de Marseille	1991-92
Titre non attribué	1992-93
Paris Saint-Germain	1993-94
FC Nantes	1994-95
AJ Auxerre	1995-96
AS Monaco FC	1996-97
RC Lens	1997-98
FC Girondins de Bordeaux	1998-99
AS Monaco FC	1999-00
FC Nantes	2000-01
Olympique Lyonnais	2001-02
Olympique Lyonnais	2002-03
Olympique Lyonnais	2003-04
Olympique Lyonnais	2004-05
Olympique Lyonnais	2005-06
Olympique Lyonnais	2006-07
Olympique Lyonnais	2007-08

A la suite de la domination de l'Olympique de Marseille, quadruple champion de 1989 à 1992¹⁶, le championnat de France a connu une forte incertitude révélant chaque année un champion différent. 6 clubs ont ainsi été sacrés entre 1994 et 2001 lorsqu'ils n'étaient que 3 ou 4 dans les autres grands championnats européens.

Depuis 2002, la période de domination incontestée de l'Olympique Lyonnais (7 titres consécutifs) est sans équivalent dans les autres championnats où les périodes de conservation du titre n'ont jamais excédé 3 saisons (Bayern Munich et Manchester United de 1999 à 2001, l'Inter Milan depuis 2006).

Malgré l'incontestable domination lyonnaise, le championnat de France de L1 est d'une remarquable homogénéité. Le championnat de France est celui où :

1. le club champion compte le moins de points ;
2. le dernier, le 17^{ème} et le 15^{ème} en comptabilisent le plus.

Ainsi, l'écart entre le 15^{ème} et le 5^{ème} est en moyenne de 28 points en France contre 41 points en Angleterre.

Cette homogénéité se traduit par une instabilité des clubs présents aux cinq premières places du

¹⁶ Le titre 1992-1993 ne fut pas attribué suite à l'« affaire V.A.-O.M. ».

championnat. En 15 saisons, 47% des 34 clubs ayant participé au championnat de France de L1 ont eu accès au moins une fois aux cinq premières places. Comme l'indique le graphique ci-dessous, dans les autres grands championnats, les clubs qui parviennent à s'installer plus de 10 fois aux cinq premières places sont moins nombreux, mais ils s'assurent ainsi un accès régulier aux compétitions de l'UEFA.

Nombre de clubs accédant aux 5 premières places de leur championnat (1994-2008)



Source : MEPP

Le championnat de France de L1 se présente donc comme une compétition homogène et équilibrée bien que dominée par Lyon. Bordeaux et Marseille, au regard de leurs résultats ces 3 dernières saisons, pourraient devenir ces locomotives indispensables à l'émulation compétitive dans le haut du classement. Il restera cependant un certain nombre d'obstacles à lever pour transposer cette compétitivité nationale en compétitivité européenne.

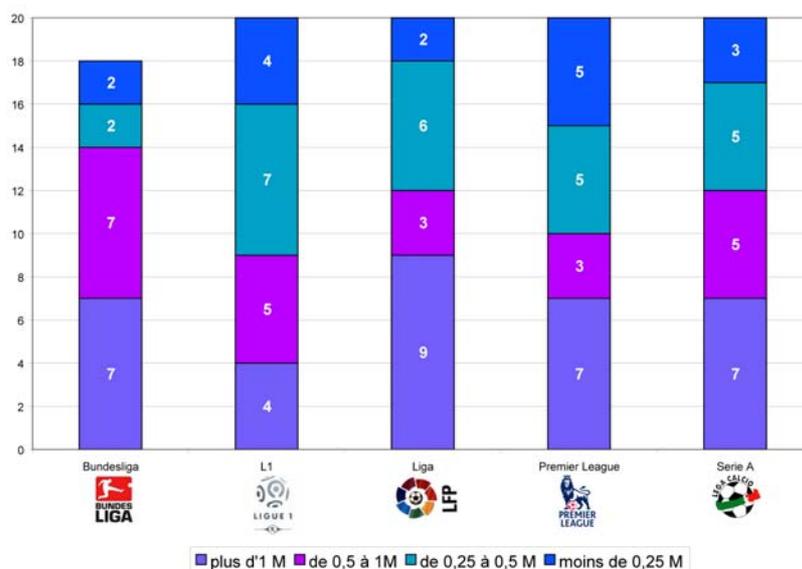
1.3.3. Mais de multiples contraintes empêchent les clubs français de réussir leur transition en devenant des entreprises de spectacle sportif

Le championnat de Ligue 1 a moins solidement implanté ses clubs phares dans les compétitions continentales que les autres championnats majeurs. Outre un certain manque de réussite, la difficulté des clubs français à améliorer leurs performances et à accroître leurs revenus trouve son origine dans la conjonction de plusieurs facteurs défavorables : le tissu urbain qui soutient les clubs est souvent plus faible que celui des grands clubs européens ; les Français, s'ils s'intéressent massivement au football, sont de moins ardents supporters que les Anglais, les Allemands, les Espagnols ou les Italiens ; les clubs français ne peuvent s'appuyer sur des stades modernes, à la fois centres de profits et participant à l'amélioration du spectacle ; enfin, l'environnement juridique spécifique des clubs freine l'arrivée d'investisseurs.

Le public manque à l'appel, faute de grandes agglomérations et d'un intérêt fort pour le football

A l'échelle européenne, selon Loïc Ravenel, géographe du sport, il existe un lien entre la taille d'une ville et la réussite sportive de son club de football¹⁷. Or, la France présente une trame urbaine particulière reposant d'une part sur la macrocéphalie parisienne (la capitale est 7 fois plus grande que l'agglomération lyonnaise qui compte 1,6 millions d'habitants) et d'autre part sur l'absence d'agglomérations de plus de 2 millions d'habitants (en dehors de Paris), seuil critique pour être régulièrement performant à l'échelle continentale. Pour preuve, Lyon et Marseille, deuxième et troisième villes françaises, sont respectivement les 23^{ème} et 27^{ème} plus grandes villes européennes ; Rennes est au-delà du centième rang européen.

Implantation de l'offre de football selon la taille des agglomérations pour la saison 2007-08



Source : MEPP

¹⁷ Entretien du 2 juillet 2008.

Ainsi, lors de la saison 2007-08, le championnat de France de L1 compte 4 agglomérations de plus d'un million d'habitants contre au moins 7 dans les 4 autres grands championnats européens. 55% des clubs français de L1 sont localisés dans des agglomérations de moins de 500 000 habitants lorsque la moyenne des 4 autres championnats est de 42%.

Cette structure particulière s'explique en partie par l'unicité de l'offre en France. En moyenne, dans les 5 grands championnats, une ville est l'hôte de 1,21 clubs. Ainsi, le cas parisien apparaît comme une singularité sur le plan continental : la capitale française, plus grande agglomération européenne avec 11 millions d'habitants, n'a qu'un seul club parmi l'élite lorsqu'ils sont 5 à Londres, 3 à Barcelone, 2 à Madrid, Milan, Turin, Séville...

Un club français dispose en moyenne d'une « zone de chalandise » inférieure de moitié à celle d'un club anglais. Qui plus est, la moyenne française est hissée vers le haut par la présence de Paris. En ôtant la capitale, la moyenne est de 565 000 habitants.

A ce déficit structurel lié à un nombre de grandes villes trop limité s'ajoute un facteur qualitatif : le public français manifeste un engouement moindre que ses voisins européens, même si, lors des années de Coupe du monde ou de Championnat d'Europe, les matchs de l'équipe de France occupent la presque totalité des dix premières places du classement Médiamétrie¹⁸ et constituent même les 5 meilleures audiences de tous les temps : le football demeure le spectacle sportif le plus suivi des Français.

Les supporters semblent moins nombreux en France que dans les autres pays et les Français supportent moins souvent que les autres une équipe de leur championnat national, comme le montre le tableau ci-dessous ; cela se traduit notamment par des affluences moins élevées qu'ailleurs.

L'intérêt pour les clubs français et étrangers

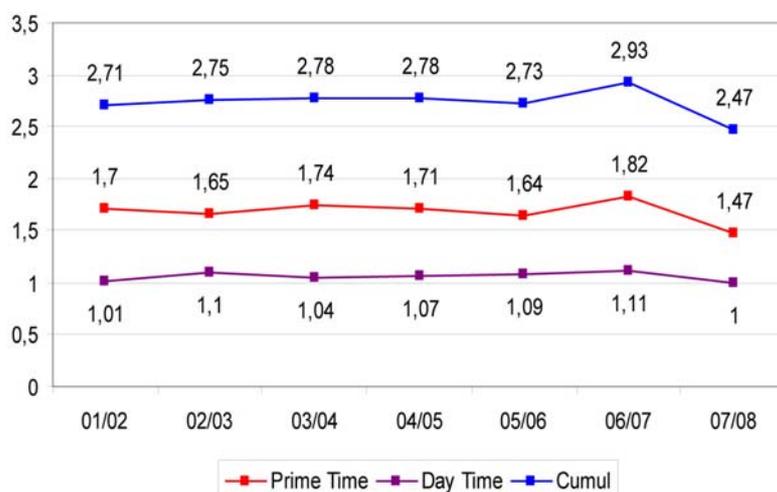
% de la population se déclarant supporter...	France	Angleterre	Allemagne	Italie	Espagne
d'un club national	61	82	70	91	93
d'un club étranger	34	16	17	22	15

Source : Etude quantitative européenne - Sportfive - mai 2006

Corollaire de cette adhésion moins prononcée, les audiences moyennes des matchs diffusés sur Canal+ sont à la baisse, comme l'indique le graphique ci-dessous.

¹⁸ Médiamétrie est l'outil de référence en matière de mesure d'audience du paysage audiovisuel français.

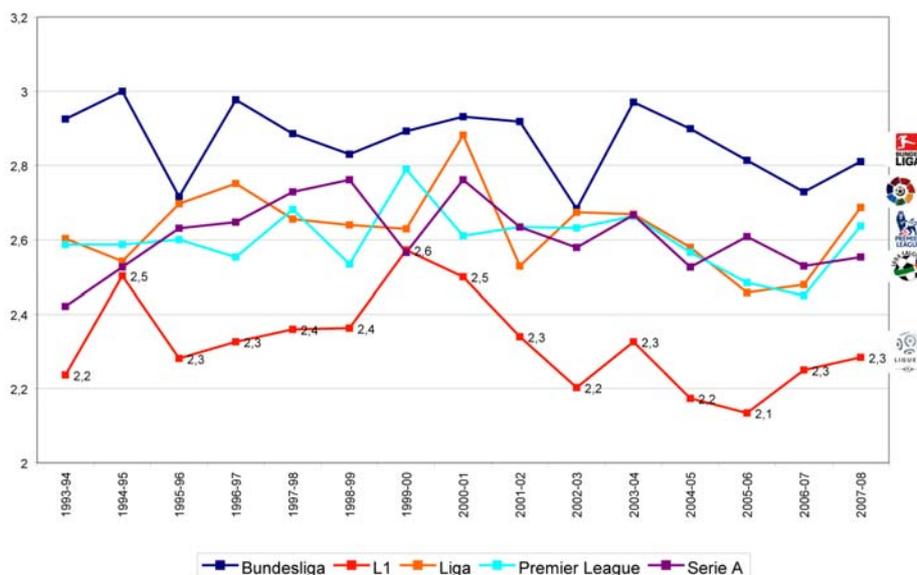
Evolution des audiences moyennes des matchs diffusés sur Canal+ de la saison 2001-2002 à la saison 2007-2008 (en millions de spectateurs)¹⁹



Source : LFP

La qualité du jeu proposé n'est pas en cause : de nombreux experts soulignent en effet que la qualité tactique du championnat de France le place aux tout premiers rangs européens, ce que les médias ne soulignent pas assez. « *De l'avis de joueur étrangers, la Ligue 1 est le championnat le plus exigeant, le plus dur, le plus complet.* »²⁰ En revanche, la raréfaction du suspense pour le titre de champion de France depuis 2002 ainsi qu'un nombre moyen de buts par match plus faible que dans les autres grands championnats ont pu concourir à éloigner certains spectateurs ou téléspectateurs.

Nombre moyen de buts par match dans les 5 grands championnats (1994-2008)



¹⁹ On appelle « prime time » les matchs diffusés le dimanche soir et « day time » les matchs diffusés, jusqu'à la saison 2007-2008 incluse, le samedi après-midi.

²⁰ Antoine Kombouaré, entretien du 22 mai 2008.

Enfin, la qualité d'un championnat se mesure également à sa capacité à attirer les meilleurs joueurs. Or le championnat de France de L1 compte deux fois moins de joueurs internationaux que la Premier League.

Le football français doit donc répondre à un triple défi : plus de stars, plus de buts, plus de suspense pour le titre.

Les infrastructures : la France n'a pas su saisir l'opportunité de l'organisation de la Coupe du monde en 1998 pour moderniser ses stades

« Les clubs de Ligue 1 et Ligue 2 possèdent des enceintes vieillissantes et mal adaptées au football moderne. » Issu de l'étude Xerfi²¹ sur le football professionnel (2007), ce constat est partagé par tous les observateurs, qui s'accordent aussi pour considérer que l'obsolescence des stades français est le principal frein à la compétitivité des clubs.

De fait, alors que les clubs anglais ont investi plus de 2 milliards de £ dans la construction ou la rénovation de leurs stades depuis le rapport Taylor²² en 1991, et que l'Allemagne a profité de l'organisation de la Coupe du monde 2006 pour moderniser ses stades (pour un coût total de 1,4 milliards d'€), la France semble avoir mal négocié l'opportunité de la Coupe du monde 1998. La seule construction du stade de France à Saint-Denis monopolisa ainsi les deux tiers de l'enveloppe budgétaire totale, tandis qu'ailleurs ne furent consenties que des rénovations mineures, sans tenir compte de l'émergence des stades de nouvelle génération.

Comparaison des chantiers « stades » des Coupes du monde 1998 et 2006

	France 1998	Allemagne 2006
Nombre de stades concernés	10	12
Constructions nouvelles	1	5
Capacité moyenne	45 480	52 730
Investissement total	612 M€	1411 M€
-part stade « finale »	407 M€ (stade de France)	242 M€ (OlympiaStadion Berlin)
-part autres stades	205 M€	1169 M€
Part des capitaux privés	35% (0% hors Stade de France)	67%

Source : Centre de droit et d'économie du sport, Limoges

En retard sur l'Angleterre et l'Allemagne, la France voit aussi d'autres pays européens la dépasser en matière d'équipements sportifs : en Espagne, au Portugal ou en Suisse, clubs et autorités publiques ont ainsi pris conscience de l'importance de la question des stades. Seule tarde l'Italie où pourtant, comme en France, la vétusté de certains stades n'est pas seulement un frein au développement des ressources des clubs : elle pose aussi de réels problèmes de sécurité publique.

²¹ Xerfi est une base d'études du réseau des chambres de commerce et d'industrie sur les entreprises et les secteurs en France et dans le monde.

²² Le rapport Taylor est le rapport d'enquête consécutif à la tragédie de Hillsborough. Le 15 avril 1989, dans ce stade situé à Sheffield, dans le nord de l'Angleterre, 96 supporters trouvèrent la mort comprimés contre les grillages à la suite d'une bousculade lors du match de football entre Liverpool et Nottingham Forest.

Etat des lieux des stades en Europe

	Allemagne	Angleterre	Espagne	France	Italie	Portugal
Capacité moyenne des stades	45 390	38 876	38 900	28 673	43 000	25 230
Nouveaux stades depuis 1998	5	4	4	0	1	7

Source : European Stadium Management Association, 2008

Des stades souvent vétustes et moins confortables, pouvant accueillir moins de spectateurs : l'influence de ce constat sur les ressources et la compétitivité des clubs français a conduit Bernard Laporte, secrétaire d'Etat chargé des Sports, à créer, le 21 janvier 2008, une commission présidée par Philippe Seguin, Premier Président de la Cour des Comptes, dont l'objectif sera de procéder à une modernisation « *sans précédent* » des enceintes sportives françaises afin de finaliser la candidature de la France au Championnat d'Europe des Nations de football 2016.

Les clubs professionnels sont eux-mêmes conscients de l'enjeu, à l'image du président du club du Havre et de l'UCPF (Union des Clubs Professionnels de Football), Jean-Pierre Louvel, qui appelle de ses vœux « *des stades de haut niveau pour des compétitions de haut niveau* »²³. Mais ce constat dépasse les seuls clubs de football : le vieillissement des enceintes sportives et leur inadaptation aux exigences du sport professionnel ne constituent pas un problème spécifique au football. Il concerne aussi les sports de salle (basket, handball et volley) et les sports de combat. Sur l'ensemble du territoire français, les sports de salle ne disposent que d'une seule salle pouvant accueillir plus de 10 000 spectateurs, Bercy. Ainsi, alors que de nombreuses fédérations étaient ou sont candidates à l'organisation de championnats d'Europe (le volley en 2011, le handball en 2012, le basket en 2013, peut-être le football en 2016) ou de championnats du monde (le basket en 2014), « *du fait de son retard considérable en matière d'enceintes sportives, la France ne peut aujourd'hui prétendre à l'organisation d'une compétition internationale, que ce soit pour les sports de salle ou les sports de combat* » (Georges Vanderchmitt, président de Carat Sports)²⁴.

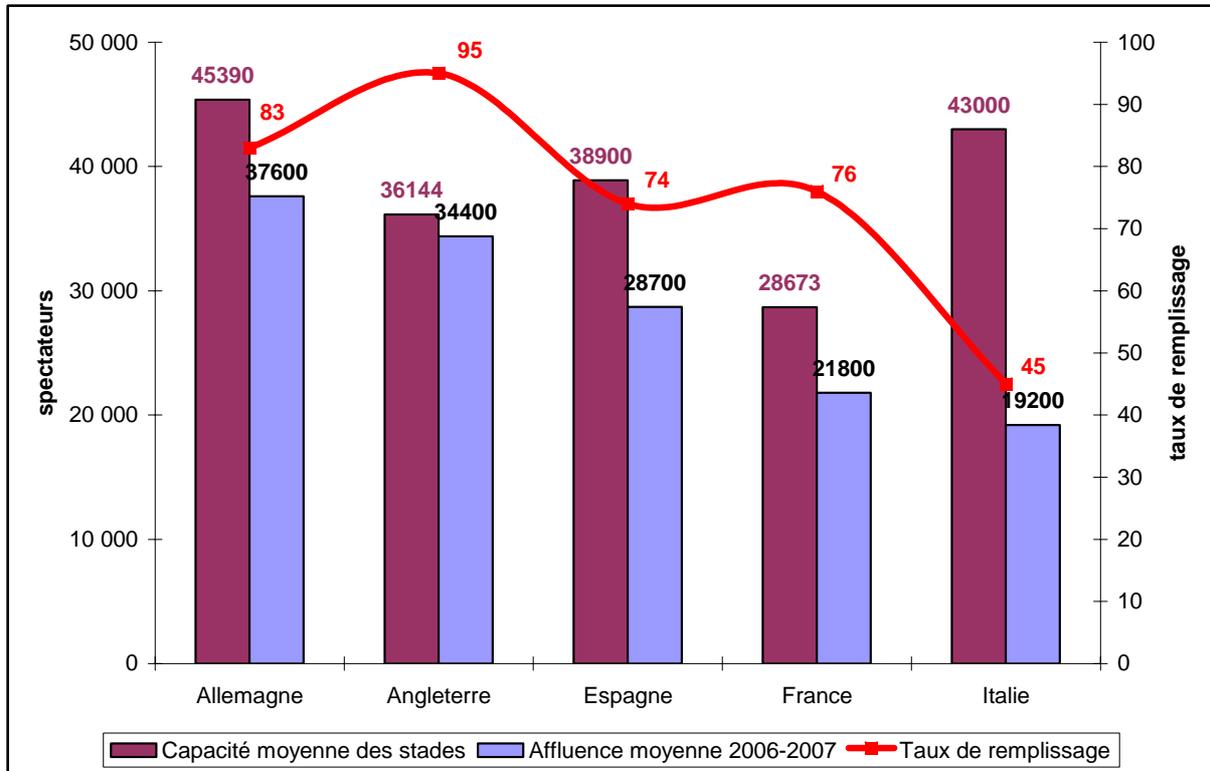
En termes d'infrastructures, le football français accuse en effet un retard considérable sur ses principaux concurrents européens :

➔ la Ligue 1 présente une affluence moyenne de 21 200 spectateurs par match en 2006-2007 contre 33 500 spectateurs en moyenne pour les championnats anglais, allemand et espagnol ; qui plus est, l'affluence moyenne en Ligue 1 stagne depuis trois saisons ;

²³ Entretien du 22 septembre 2008.

²⁴ Entretien du 12 juin 2008.

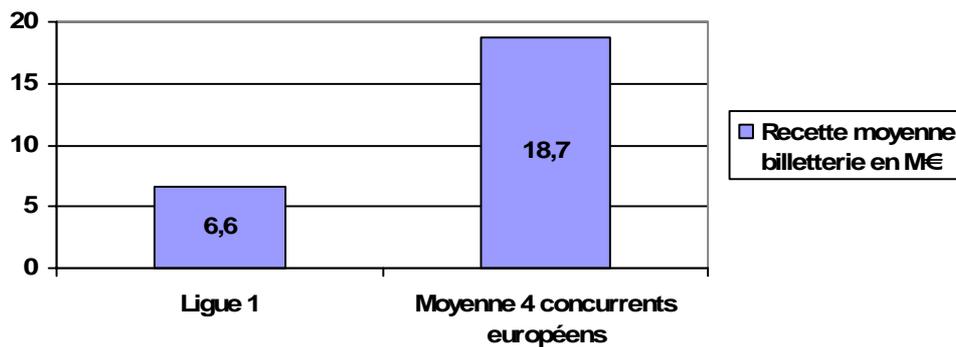
Capacité, affluence moyenne et taux de remplissage des stades dans les championnats allemand, anglais, espagnol, français et italien



Source : Ineum Consulting & European Stadium Management Association, traitement MEPP

➡ la recette moyenne par club est de 6,6 M€ en France contre 18,7 M€ en moyenne pour les championnats anglais, allemand, espagnol et italien ;

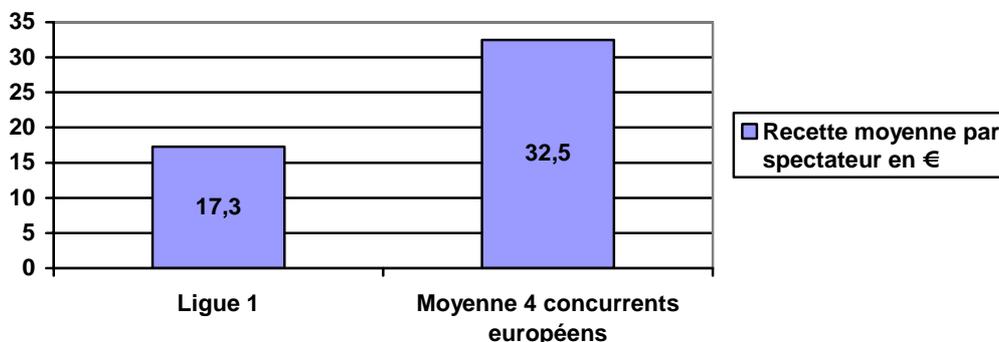
Recette « billetterie » moyenne par club et par an



Source : LFP

➡ la recette moyenne par spectateur n'atteint que 17,3 € en France contre 32,7 € en moyenne dans les championnats anglais, allemand, espagnol et italien.

Recette moyenne par spectateur



Source : LFP

Cette recette moyenne atteint même 53 € par spectateur dans les stades allemands. Comme le souligne l'étude Ineum Consulting 2008, la Bundesliga « profite des investissements majeurs réalisés dans les stades et de l'engouement pour le football ». L'affluence dans les stades allemands de première division a ainsi progressé de 35% sur les dix dernières années, faisant de la Bundesliga le championnat qui rassemble le plus de spectateurs.

Moins de spectateurs, dépensant moins dans des stades moins confortables : le manque à gagner pour les clubs français est considérable. Deux simulations permettent d'estimer ce manque à gagner toutes choses égales par ailleurs, c'est-à-dire abstraction faite de l'hypothèse d'une augmentation de la capacité moyenne de nos stades :

Simulation d'une progression du taux de remplissage des stades français et du nombre de spectateurs

Capacité moyenne	28 673
Affluence moyenne (taux de remplissage : 75%)	21 800
Affluence moyenne si taux de remplissage : 90%	25 806
Recette moyenne par spectateur en €	17,3
Recette supplémentaire par match en €	69 299
Recette supplémentaire par an par club en € (19 matchs)	1 316 674
Recette supplémentaire par saison en € (20 clubs)	26 333 472

Le manque à gagner pour les clubs français généré par un moindre taux de remplissage est donc d'environ 26,3 M€, soit 1,3 M€ par club de Ligue 1.

Simulation d'une augmentation du « ticket moyen » par spectateur dans les stades français

<i>Ticket moyen par spectateur en €</i>	17,3
Affluence moyenne par match	21 800
Affluence totale moyenne par saison par club (19 matchs)	414 200
Recette théorique par club en €	7 165 660
<i>Ticket moyen 4 autres championnats en €</i>	32,5
Nouvelle recette théorique par club en €	13 461 500
Recette supplémentaire par club en €	6 295 840
Recette supplémentaire totale en € (20 clubs)	125 916 800

Le manque à gagner pour les clubs français généré par un ticket moyen plus faible est donc d'environ 126 M€, soit 6,3 M€par club de Ligue 1.

Si l'on combine les deux approches en faisant l'hypothèse d'une augmentation simultanée du taux de remplissage et du ticket moyen, on obtient une estimation du manque à gagner total pour les clubs d'environ 175 M€, soit 8,75 M€par club de Ligue 1.

Estimation du manque à gagner

<i>Ticket moyen par spectateur en €</i>	17,3
<i>Affluence moyenne par match</i>	21 800
Affluence totale moyenne par saison par club (19 matchs)	414 200
Recette théorique par club en €	7 165 660
<i>Ticket moyen 4 concurrents en €</i>	32,5
<i>Affluence moyenne par match si taux : 90%</i>	25 806
Affluence totale moyenne par saison par club (19 matchs)	490 314
Nouvelle recette théorique par club en €	15 935 205
Recette supplémentaire par club en €	8 769 545
Recette supplémentaire totale en € (20 clubs)	175 390 900

Les clubs français accusent un double retard : l'affluence moyenne enregistrée en Ligue 1 est la plus faible des cinq grands championnats et c'est aussi dans les stades français que la dépense moyenne *per capita* est la plus modeste. Rattraper leurs concurrents européens sur ces deux critères assurerait aux clubs français des ressources supplémentaires annuelles supérieures à 8 M€ – autrement dit, à peu près l'équivalent de la rémunération totale, sur une année (hors charges), d'une équipe type composée de 11 joueurs touchant le salaire moyen de Ligue 1, de leurs 3 remplaçants et de leur entraîneur...

Le financement : les statuts spécifiques des clubs et une législation contraignante peuvent décourager les investisseurs et les sponsors

L'observation du modèle économique des clubs professionnels français fait apparaître une double carence :

➡ au bilan, une insuffisance des fonds propres et des actifs en regard du chiffre d'affaires des clubs ;

➡ au compte de résultat, un poste « sponsoring et publicité » plus faible que dans d'autres pays européens et dont la part diminue (de 26% du budget des clubs en 1990-1991 à 17% en 2006-2007 pour la Ligue 1).

La difficulté des clubs à convaincre des investisseurs est généralement expliquée par trois facteurs : un modèle économique fragile, peu d'actionnaires minoritaires et un cadre juridique contraignant

La première explication concerne la fragilité du modèle économique du football, légèrement bénéficiaire depuis deux saisons seulement. Cette précarité apparaît encore plus clairement en relevant que sur la saison 2006-2007 le résultat réalisé par un seul club, l'Olympique Lyonnais, équivaut à 43% du résultat cumulé de la Ligue 1.

Deuxième facteur, corrélé au premier : la faible présence d'entreprises actionnaires au capital des clubs²⁵. Les investisseurs potentiels considèrent en effet l'investissement trop risqué ou au mieux trop peu rentable.

Troisième facteur, le plus fréquemment évoqué : un cadre juridique trop contraignant. Les contraintes spécifiques liées aux statuts types des sociétés sportives²⁶ sont souvent présentées comme dissuasives pour les investisseurs. Ces statuts, spécifiques aux entreprises de sport professionnel, permettent de maintenir un lien fort avec l'association de sport amateur originelle.

Ce lien est matérialisé par trois obligations de nature à décourager les investisseurs :

➡ L'association support dispose du numéro d'affiliation (qui autorise les sociétés sportives à inscrire leurs équipes professionnelles aux compétitions organisées par les ligues ; ce numéro est délivré par la Fédération à l'association) : elle pourrait donc, en cas de litige majeur, refuser de le mettre à disposition de la société qui gère l'équipe professionnelle et l'empêcher ainsi de participer aux compétitions sportives.

➡ Toutes les sociétés commerciales ne sont pas propriétaires de leur marque, comme le montre le tableau ci-dessous.

²⁵ Le groupe Pathé à l'Olympique Lyonnais (entrée au capital en 1999, participation de 34% ramenée à 22,8% après l'introduction en bourse du club en 2007) et Morgan Stanley au Paris Saint-Germain (33,34% du capital depuis 2006) font figure d'exceptions.

²⁶ Cf. chapitre 2.3.1.

Propriété de la marque des clubs de Ligue 1 (septembre 2008)

La propriété de la marque appartient à :	
<i>la société</i>	<i>l'association</i>
Bordeaux	Auxerre
Le Mans	Caen ²⁷
Lille	Le Havre
Lyon	Lorient
Marseille	Nancy
Paris SG	Nice
Rennes	Saint Etienne
Sochaux	
Toulouse	
Valenciennes	

Source : Direction Nationale du Contrôle de Gestion

➔ La durée de la convention est plafonnée à 5 ans, ce qui limite la visibilité que peut avoir un investisseur sur la pérennité de son investissement.

Malgré trois étapes successives d'aménagements législatifs²⁸, les clubs professionnels français évoluent toujours dans un cadre juridique qui demeure plus contraignant que celui de leurs principaux concurrents européens.

La conjonction d'un environnement juridique contraignant et d'un contexte économique peu attractif explique ainsi en grande partie les difficultés que rencontrent les clubs français à convaincre des investisseurs et renforcer leurs fonds propres.

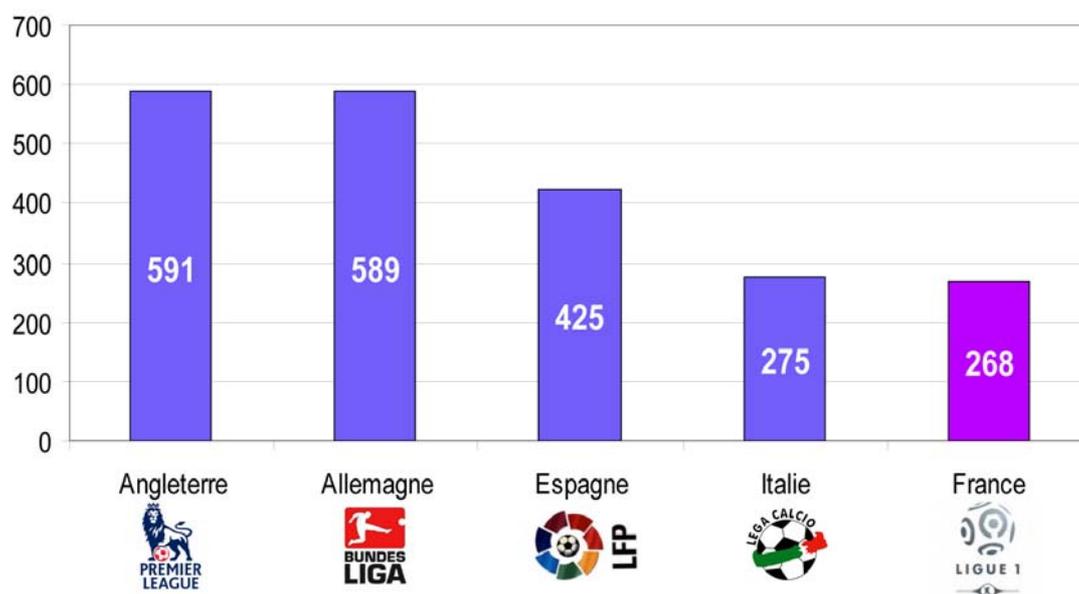
La faiblesse des recettes « sponsoring » des clubs français s'explique en partie par l'interdiction de la publicité sur les boissons alcoolisées et les paris en ligne

Outre les contraintes législatives propres aux sociétés sportives, de nombreux verrous juridiques perturbent leur exploitation commerciale et contribuent de façon significative à l'écart constaté entre les clubs français et certains de leurs concurrents en termes de revenus du sponsoring.

Comme le montre le graphique ci-dessous, le budget sponsoring et publicité des clubs français n'atteint ainsi que 45% de celui des clubs allemands ou anglais ; il représente par ailleurs 90% de l'écart total de chiffre d'affaires entre les footbolls professionnels français et allemand.

²⁷ Bail de 15 ans à la société (2005-2020).

²⁸ « Loi Lamour » n° 2003-708 du 1^{er} août 2003 portant sur la propriété de la marque et la propriété des droits audiovisuels, loi n° 2004-1366 du 15 décembre 2004 autorisant sous certaines conditions la multipropriété des clubs professionnels, loi n° 2006-1770 du 30 décembre 2006 autorisant la cotation des clubs de football.

Recettes marketing (sponsoring et publicité) en France, Angleterre, Allemagne, Espagne et Italie (en M€)

Source : Deloitte & Touche, février 2008

Des explications sociologiques ou culturelles existent : scepticisme des décideurs sur la rentabilité financière de l'investissement dans le sponsoring sportif, image ternie par les incidents survenus dans les stades... En outre, les observateurs européens sont nombreux à reconnaître aux clubs anglais et allemands un dynamisme commercial supérieur à celui des clubs français. Mais l'analyse des sponsors des clubs allemands, anglais, espagnols et italiens montre aussi l'importance des marques de boissons alcoolisées et des sites de paris en ligne. En Allemagne, par exemple, les dix principaux clubs ont tous un sponsor « alcool » ; en Angleterre, huit des neuf principaux clubs ont un sponsor de paris en lignes et six d'entre eux disposent d'un sponsor « alcool ». En Italie, cinq des huit principaux clubs ont un sponsor « alcool » et six d'entre eux ont un sponsor de paris en lignes. En Espagne, enfin, sur les cinq principaux clubs, tous ont un sponsor « alcool » et deux ont un sponsor de paris en lignes.

Palmarès des contrats de sponsoring maillot en Europe²⁹

Rang	Club	Ligue	Sponsor	Secteur	Montant du contrat (en M€/ an)
1	Schalke 04	Bundesliga	Gazprom	Energie	24
2	Manchester Utd	Premier League	AIG	Finance	20.8
3	Real Madrid	Liga	BWin	Paris	20
4	Bayern Munich	Bundesliga	T Home	Telecom	18
5	Wolfsburg	Bundesliga	Volkswagen	Automobile	15
6	Chelsea	Premier League	Samsung	Electronique	13
7	Tottenham	Premier League	Mansion	Paris	12,5
8	Borussia Dortmund	Bundesliga	Evonik	Energie	12
9	Juventus Turin	Serie A	New Holland	Automobile	11
10	Arsenal	Premier League	Emirates Airlines	Transport	10
10	Liverpool	Premier League	Carlsberg	Alcool	10
10	Milan AC	Serie A	BWin	Paris	10
10	Werder Breme	Bundesliga	City Bank	Finance	10

D'après StageUp Sport & Leisure Business Italia, 2007

Or les clubs français n'ont accès ni à la publicité sur les paris en ligne³⁰, ni à la publicité sur les boissons alcoolisées³¹. La distorsion de concurrence est donc réelle. En 2006, suite à la mise en examen de ses dirigeants pour cause de non respect du monopole de l'Etat sur les jeux (Française des Jeux et PMU), la Ligue de Football Professionnel a ainsi suspendu à titre conservatoire toute forme de publicité (maillots et panneaux) pour les sites de jeux de paris en ligne pour tous les clubs professionnels de L1 et L2. De nombreux clubs furent concernés par cette décision : Auxerre, Bordeaux, Le Mans, Lens, Lorient, Monaco, Nantes, Nice, Saint-Etienne, Toulouse, Montpellier et Metz avaient ainsi signé un accord de partenariat avec un opérateur de paris en ligne. L'ouverture maîtrisée du marché des paris en ligne (à partir de fin 2009) mettra partiellement fin à cette distorsion de concurrence³².

En revanche, le contexte n'est pas propice à un aménagement de la loi Evin. Le 17 juillet 2008, Roselyne Bachelot, ministre de la Santé, de la jeunesse, des sports et de la vie associative, a lancé la campagne « Prévention alcool des jeunes » en réponse à la forte progression de l'alcoolisation chez les jeunes de moins de 25 ans : entre 2004 et 2007, les hospitalisations liées à l'alcoolisation ont augmenté de 50% chez les jeunes de 15 à 24 ans et chez les moins de 15 ans, ce qui a conduit le gouvernement à interdire en 2009 la vente d'alcool aux mineurs dans les bars, les discothèques, les épiceries et les supermarchés, ainsi que les « open bars » ; ces mesures seront incluses dans la loi Santé, Patients, Territoire présentée au Parlement à l'automne 2008.

²⁹ Le contrat BWin / Milan AC prévoit aussi 5 M€ supplémentaires en variable selon les résultats sportifs du club d'une part, le nombre de connexions sur bwin.com d'autre part.

³⁰ Loi du 21 mai 1836 stipulant l'interdiction de loteries de toutes sortes, sauf exceptions définies ultérieurement.

³¹ Loi Evin du 10 janvier 1991.

³² Cf. chapitre 2.3.1.

Impôts et cotisations sociales : les clubs français paient des charges plus lourdes, mais les disparités s'atténuent

Indispensable pour attirer ou conserver les meilleurs joueurs, libres de circuler dans toute l'Europe depuis l'arrêt Bosman de 1995, la capacité de proposer une offre salariale attractive est en partie déterminée par le coût du travail pour les clubs. Et l'enjeu est de taille dans un environnement où l'aléa sportif est important : moins les coûts sont élevés, plus le club pourra recruter de joueurs de qualité, et plus il sera en mesure d'améliorer ses performances sportives.

La France possède un système de prélèvements sociaux et fiscaux plus lourd que ceux de l'Allemagne, l'Angleterre, l'Espagne et l'Italie. Néanmoins, la mise en œuvre du DIC³³ (Droit à l'Image Collective) dès 2005, exonérant les clubs d'une partie des charges sociales, ainsi que les récentes évolutions du barème de l'impôt sur le revenu depuis 2006 et la réforme du régime des impatriés³⁴ en 2008, viennent significativement amoindrir les écarts avec les autres pays.

Il convient aussi de reconnaître le caractère vertueux de ces réformes qui ont contribué à améliorer la transparence sur les rémunérations des joueurs professionnels et aligner la situation des sportifs professionnels sur celle des artistes interprètes, sans pour autant créer de statut particulier.

Les graphiques ci-dessous montrent le gain de compétitivité économique obtenu depuis l'instauration du Droit à l'Image Collective, ainsi que les écarts subsistants sur le « coût » des rémunérations.

Ces graphiques permettent de comparer le coût des rémunérations, c'est-à-dire le montant qu'un club doit dépenser afin que le footballeur dispose d'une rémunération (en l'occurrence égale à 600 000 € ou 1 200 000 € par an) nette de charges sociales et d'impôts.

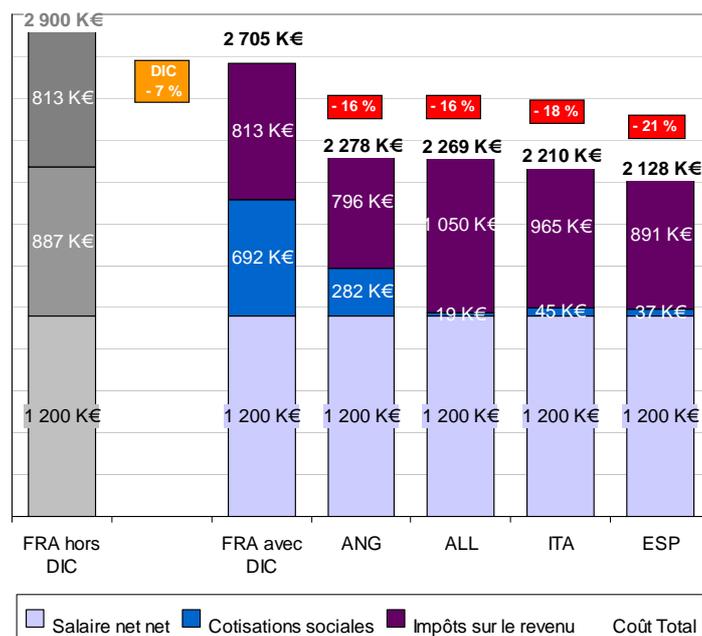
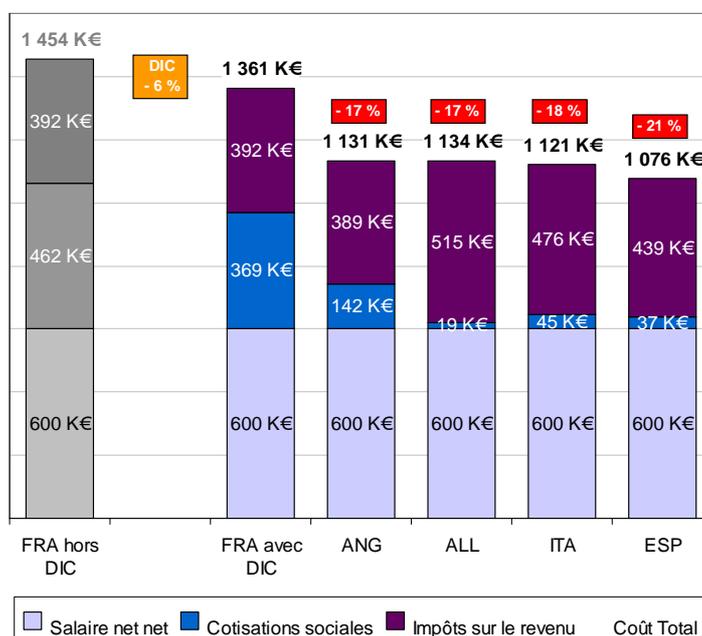
³³ Cf. annexe sur le DIC. Le Droit à l'Image Collective (DIC), créé par la « loi Lamour » du 15 décembre 2004, permet de payer 30% de la rémunération des joueurs sous forme de droits d'image, exempts de charges sociales (autres que CSG et CRDS). La loi prévoit une compensation intégrale des pertes de recettes sociales par l'État.

³⁴ Principe : sont exonérés d'impôt sur le revenu les suppléments de rémunération (« prime d'impatriation ») accordés aux personnes de nationalité française ou étrangère qui, n'ayant pas été fiscalement domiciliées en France au cours des 5 années civiles précédentes, viennent y exercer temporairement une activité salariée.

Auparavant, l'exonération ne s'effectuait qu'à concurrence de l'imposition sur le revenu à laquelle aurait été soumis le particulier venu travailler en France.

Aujourd'hui, seuls 30% de la rémunération peuvent bénéficier d'une exonération fiscale ; mais ces 30% sont forfaitisés. La rémunération reste soumise aux divers prélèvements sociaux mais bénéficie du Droit à l'Image Collective. Par ailleurs, le nouveau dispositif instaure un plafonnement de l'exonération à 50% de la rémunération totale. Le seuil de 30% concerne le salaire versé directement. Les 50% concernent l'ensemble des revenus dits actifs. Les revenus perçus pour une activité effectuée à l'étranger pour le compte de l'employeur peuvent être exonérés totalement (type primes de la Ligue des Champions). La limite est que les revenus exonérés ne peuvent pas dépasser 50 % de la rémunération totale. Les revenus passifs versés de l'étranger peuvent être exonérés à 50% (il peut s'agir par exemple de revenus de placements réalisés hors de France).

Coûts complets des rémunérations : simulation sur deux niveaux de salaires nets



DIC
- x %

Diminution du coût des rémunérations en France avec l'instauration du DIC

- y %

Ecart entre les coûts des rémunérations entre un pays étranger et la France (avec DIC)

On entend par « salaire net net » la rémunération annuelle nette de cotisations sociales et d'impôt sur les revenus.

Source : MEPP et Missions économiques des ambassades de France

Enfin, depuis 2007, les footballeurs bénéficient de l'instauration du bouclier fiscal³⁵. Cependant, le bouclier fiscal ne peut mécaniquement pas se déclencher avec des seuls revenus d'activité, même très élevés ; c'est pourquoi, faute d'information sur le patrimoine des joueurs, il n'a pas été possible d'en mesurer l'impact exact. Il est toutefois raisonnable de supposer que cette mesure contribue à diminuer davantage les écarts des coûts des rémunérations.

Le DIC et la réforme 2007 de l'impôt sur le revenu ont fortement contribué à réduire l'écart fiscal-social qui sépare la France de ses principaux concurrents, renforçant ainsi la compétitivité économique des clubs français. Les écarts sur le coût des rémunérations sont de l'ordre de 16% pour des salaires aboutissant à une rémunération annuelle nette de charges et d'impôts de l'ordre de 1,2 M€ contre 23% avant la réforme.

Les écarts constatés dans le tableau ci-dessus ont un impact direct sur l'offre salariale d'un club et sur la qualité des joueurs recrutés, puisque plus les coûts sont élevés, moins l'on est en mesure d'offrir des rémunérations compétitives (à ressources égales).

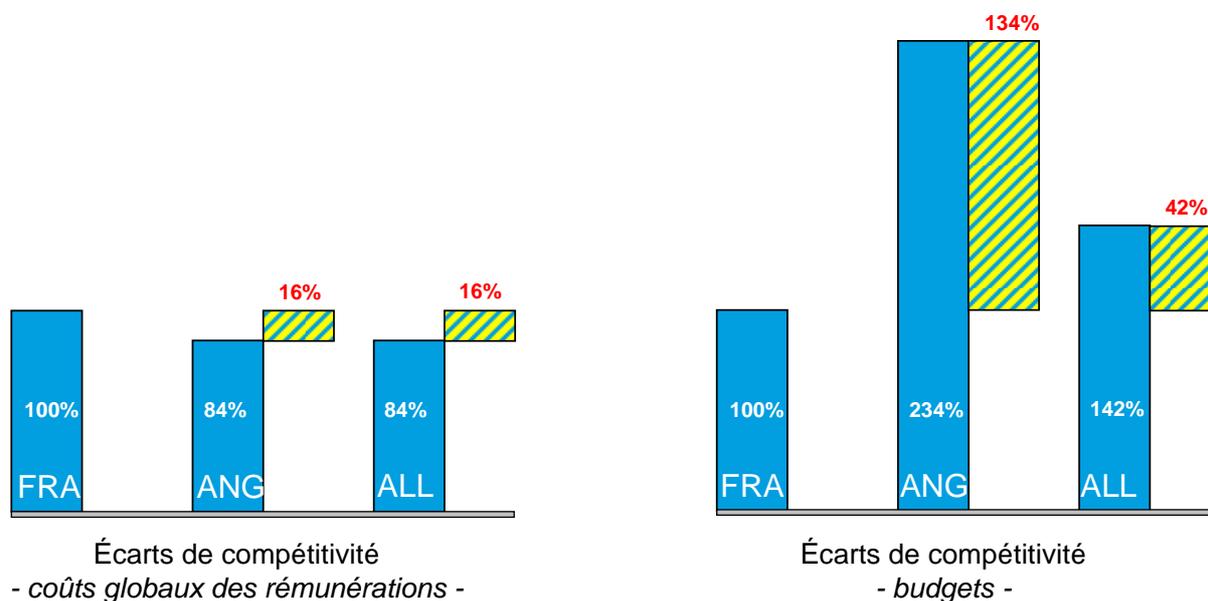
Il apparaît cependant utile de nuancer les éléments d'information précédents en replaçant la distorsion de concurrence constatée dans l'ensemble du système économique du football professionnel. En effet, quand bien même les règles sociales et fiscales seraient identiques en France et en Angleterre par exemple, les clubs français demeureraient aujourd'hui incapables de proposer les mêmes offres salariales que celles proposées outre Manche car les montants que les clubs anglais peuvent dédier aux rémunérations sont sans commune mesure avec les sommes que pourraient mobiliser les clubs français.

Alors que le coût global de la rémunération d'un joueur pour un club en Angleterre ou en Allemagne est 16% inférieur au coût français, les budgets anglais et allemands sont respectivement supérieurs de 134% et 42% aux budgets français. Par conséquent, la compétitivité des clubs français pâtit moins d'un surcroît de charges que d'un accès aux ressources souvent plus restrictif que dans les autres grands pays européens.

³⁵ Le « bouclier fiscal » est un dispositif de plafonnement des impôts directs qui bénéficie aux particuliers. Le principe est défini à l'article 1 du Code général des impôts :

« Les impôts directs payés par un contribuable ne peuvent être supérieurs à 50 % de ses revenus ». Le droit à restitution des impositions qui excèdent le seuil de 50% des revenus est acquis au 1^{er} janvier de la deuxième année qui suit celle de la réalisation des revenus pris en compte (année de référence). Les impôts concernés par le plafonnement sont : l'impôt sur le revenu (imposition au barème progressif ou à un taux forfaitaire), les contributions et prélèvements sociaux sur les revenus du patrimoine, d'activité et de remplacement ou sur les produits de placements (contribution sociale généralisée – CSG –, contribution pour le remboursement de la dette sociale – CRDS –, prélèvement social de 2% et contribution additionnelle de 0,3% à ce prélèvement), l'impôt de solidarité sur la fortune (ISF), la taxe d'habitation et la taxe foncière sur les propriétés bâties et non bâties concernant la résidence principale et certaines taxes additionnelles à celles-ci. Les revenus pris en compte sont ceux de l'année de référence.

Écarts de compétitivité comparés sur les salaires et les budgets



Conclusion : le football français dispose d'une marge de manœuvre importante pour améliorer sa compétitivité

Chacun des quatre autres championnats majeurs possède un ou plusieurs atouts spécifiques pour lesquels il se place au premier ou deuxième rang européen. Ce n'est pas le cas du football français, dont la position dans le tableau ci-dessous traduit le manque de compétitivité.

Classement des cinq grands championnats de football professionnel selon différents critères

Championnat	Droits TV	Sponsoring	Affluences	Budget Total	Indice UEFA
Premier League	1	2	2	1	2
Serie A	2	3	4	2	3
Bundesliga	5	1	1	3	5
Liga	4	4	3	4	1
Ligue 1	3	5	5	5	4

Source : d'après StageUp – Sport & Leisure Business, 2008

Ailleurs, puissance financière, équilibre des ressources, importance des droits télévisuels, dynamisme commercial et propriété des stades constituent les clefs du développement économique des clubs européens :

➔ *Le modèle anglais* se caractérise par des revenus très élevés (un écart de revenus de 100% sépare le championnat anglais de son premier concurrent, le championnat allemand) ; ce

dynamisme commercial des clubs favorise leur réussite sportive et a su séduire les investisseurs. L'Angleterre est à ce point performante parce qu'elle a su, plus tôt que les autres, bouleverser le modèle de développement de son football professionnel. Ses 4 grands clubs – les « Big Four » – accèdent régulièrement aux phases finales de la Ligue des Champions. La majorité des clubs sont propriétaires de leur stade et leur politique tarifaire cible davantage des revenus moyens et aisés.

➤ *Le modèle allemand* fonde sa réussite sur la rénovation récente de ses stades, laquelle a dynamisé les affluences et les recettes commerciales, et compensé la faiblesse relative des droits télévisuels. Les plus grands clubs allemands sont propriétaires de leur stade. Ils ont réussi le meilleur compromis entre masse salariale et investissement en proportion du budget global. Enfin, les clubs allemands ont développé la politique commerciale et marketing la plus efficace à l'échelle continentale, générant des ressources comparables à celles des clubs anglais en dépit d'un budget total inférieur d'environ 60%.

➤ *Le modèle espagnol* est singularisé par l'individualisation des droits télévisuels qui profite exclusivement aux clubs les plus puissants. Rongés par l'inflation des rémunérations et une gestion critiquée, les clubs espagnols semblent être aujourd'hui dans une situation financière délicate en dépit de budgets colossaux.

➤ *Le modèle italien* fait face à une détérioration des « outils de production », les stades, qui contribue à la chute des affluences. Les affaires d'entente, de corruption et de dopage ont aussi desservi le football italien. Si l'individualisation des droits télévisuels permet aux plus grands clubs de rester compétitifs à l'échelle européenne, le championnat national semble pâtir de ces difficultés.

Puisque le lien entre puissance financière et performance sportive est avéré, il est possible d'évaluer les gains de compétitivité pour le football français si l'ensemble des déterminants de son modèle économique étaient optimisés.

➤ *Droits télévisuels* : dans la mesure où les droits télévisuels nationaux sont plus élevés en France qu'en Allemagne, il semblerait logique que les droits télévisuels internationaux du championnat français soient au moins égaux à ce qu'ils sont en Allemagne. Sachant que la Bundesliga se fixe un objectif de 40 M€ pour le prochain appel d'offres débutant avec la saison 2009-2010, le même objectif devrait pouvoir être fixé pour les droits internationaux de la Ligue 1, qui s'élèvent à 15 M€ pour la saison 2008-2009. Le différentiel est donc de 25 M€

➤ *Billetterie et recettes « jour de match »* : une augmentation simultanée du taux de remplissage et de la dépense moyenne par spectateur (mettant la France au niveau de ses principaux concurrents européens) permettrait, comme nous l'avons évalué précédemment, des ressources complémentaires à hauteur de 175 M€

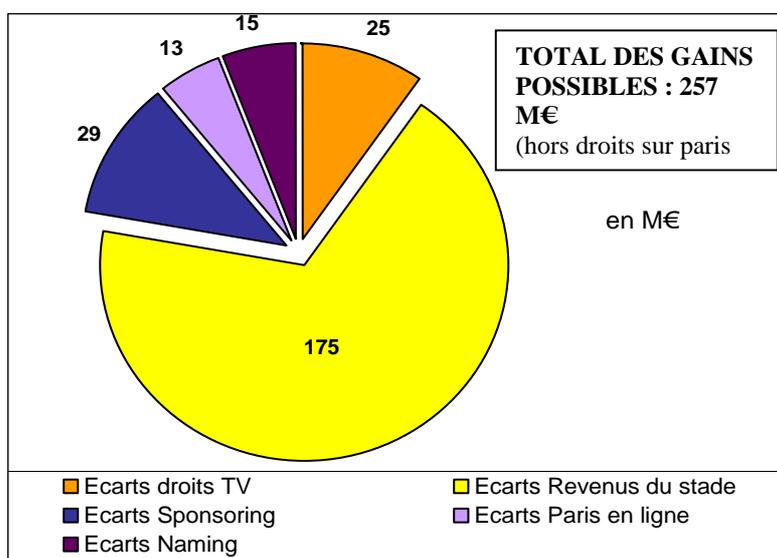
➤ *Sponsoring* : dans le cadre de l'ouverture maîtrisée des marchés de paris en ligne à l'horizon 2010, les clubs devraient disposer d'une nouvelle ressource que l'on peut estimer a minima à 8%³⁶ de leurs revenus totaux sponsoring (161 M€ en 2006/2007)³⁷, soit environ 13 M€

³⁶ Les paris en ligne représentaient 8% du sponsoring maillot européen en 2006-2007. Source : Jersey Sponsorship of European Football Clubs 2006-2007.

Si l'on considère de plus qu'une augmentation de l'affluence devrait entraîner une augmentation proportionnelle des recettes publicitaires (soit + 18%), le gain supplémentaire pour les clubs peut être estimé à environ 29 M€

Enfin, l'évaluation des gains possibles issus de contrats de « naming » est prématurée. Toutefois, en se basant sur l'expérience allemande, sur le contrat signé entre le club du Mans et la société MMA, sur les projets de construction de nouveaux stades en France, on peut estimer ces gains entre 10 et 15 M€ par an à l'horizon 2012.

Perte de compétitivité évaluée pour chacune des principales ressources d'exploitation du football professionnel



Source : MEPP

L'analyse des écarts avec les principaux concurrents européens du football français met en lumière d'une part d'importants leviers d'amélioration de la compétitivité des clubs français et d'autre part le rôle essentiel des revenus du stade.

En dépit de finances saines, nombreux sont les postes où affleurent les faiblesses dans un environnement économique et juridique difficile : dimension du budget, structure des dépenses et des revenus, importance – paradoxalement – des droits télévisuels, exploitation et propriété des stades, etc. Pourtant, les bases sont solides : la richesse de la solidarité entre le football amateur et le football professionnel qui promeut de longue date une formation et des individualités de qualité ou encore l'existence d'une Direction Nationale du Contrôle de Gestion qui garantit la pérennité des compétitions. Le football français devra poursuivre son autorégulation sans entamer sa compétitivité, sécuriser les investisseurs potentiels autant qu'adapter la gouvernance de ses instances dirigeantes aux enjeux économiques. Dans cet élan, enfin, l'Etat aura sa part de responsabilité ; il lui faudra convaincre l'Union Européenne que le sport n'est pas une marchandise comme les autres.

³⁷ Sponsors maillots : 50 M€; autres sponsors : 111 M€ Source : Deloitte & Touche 2007, SportMarkt 2007.

2. Le football français peut redevenir compétitif sans renoncer à ses valeurs

L'ampleur de leurs moyens financiers et la libre circulation ont permis aux clubs des cinq championnats européens les plus riches de concentrer les talents et d'attirer la plupart des meilleurs joueurs du monde. Notamment armés par des droits télévisuels partout en très forte hausse, les plus grands clubs ont investi amplement, au péril parfois de leur équilibre financier, pour accéder aux revenus supplémentaires que confère la Ligue des Champions, souvent présentée comme le sixième grand championnat européen. Ces bouleversements et le déséquilibre qu'ils provoquent, déstabilisant au-delà du football professionnel le sport dans son ensemble, ont incité les pouvoirs publics à appeler à une régulation à l'échelle européenne, au nom du « fair-play financier » et de l'équité sportive. La France s'est délibérément engagée sur cette voie et construit le développement du sport professionnel autour des principes de solidarité, de formation et d'équilibre financier. Mais le respect de ces principes n'exclut pas de s'adapter aux exigences du « sport-spectacle » qui régit désormais, dans un contexte mondialisé, le sport professionnel.

2.1. La nécessité d'une régulation européenne pour harmoniser les conditions de la concurrence

En septembre 2007, Michel Platini attirait l'attention des chefs d'Etat de l'Union Européenne sur la nécessité de « protéger le football d'un mercantilisme qui l'assaille de toutes parts ». Plus largement, le président de l'UEFA souhaite que l'Union Européenne se prononce pour une véritable « spécificité sportive »³⁸.

L'appel de Michel Platini semble avoir été entendu, puisque l'ensemble de la classe politique européenne est aujourd'hui décidée à intervenir, comme en témoigne l'intervention du Président de la République, Nicolas Sarkozy, présentant ses priorités au Parlement européen dans le cadre de la Présidence Française de l'Union Européenne, le 10 juillet 2008 : « Et sur le sport qui est un élément qui transcende les clivages politiques, qu'il me soit permis de dire que j'aimerais qu'il y ait en Europe une exception sportive comme il y a une exception culturelle. Je suis pour la liberté de circulation des personnes et des biens mais je n'accepte pas l'idée que l'on vienne piller nos clubs de football en détruisant l'effort de formation qu'un certain nombre de clubs fait en allant

³⁸ Entretien du 29 septembre 2008.

chercher des garçons de 14 ans qui doivent rester dans leur club pour répondre à l'impératif de formation. Une exception sportive qui dirait que le sport n'obéit pas simplement à l'économie de marché devrait rassembler l'ensemble des députés européens. »

En mettant en lumière les aléas d'un modèle centré sur un endettement élevé et une inflation salariale récurrente, la crise financière de l'automne 2008 confirme l'urgence de militer en faveur d'une régulation à l'échelle européenne du sport professionnel. Mais une régulation strictement financière serait insuffisante si elle n'était pas complétée par un dispositif de protection de la formation et des jeunes joueurs.

Convaincu que « *le sport professionnel, pas moins qu'un autre secteur, a besoin de règles et de contrôle* », Bernard Laporte, secrétaire d'Etat chargé des Sports, a indiqué qu'il porterait lors de la Présidence Française de l'Union Européenne « *un engagement fort sur la régulation financière* » et qu'il proposerait « *un contrôle de gestion des clubs européens* ».

L'objectif doit être de rétablir l'équité des compétitions, pierre angulaire du sport de haut niveau. Le dispositif de contrôle de gestion à l'échelle européenne, dont le rapport Denis³⁹ suggérait déjà la mise en place en 2003, n'existe toujours pas ; ce qui permet à certains clubs européens parmi les plus illustres de participer aux compétitions européennes malgré leur lourd déficit. La concurrence n'est ni saine, ni loyale. Outre les clubs français, seuls les clubs allemands et néerlandais sont aujourd'hui soumis à un dispositif de contrôle de leur situation juridique et financière.

Pour Karl-Heinz Rummenigge, président de l'ECA (European Clubs Association) et du Bayern de Munich, « *le fair-play financier est une nécessité, faute de quoi les clubs européens iront dans le mur* »⁴⁰.

Cependant, un pas en avant a été fait avec l'instauration par l'UEFA d'un système de licence, entré en vigueur lors de la saison 2004-2005 et qui définit les conditions de participation aux compétitions européennes selon des critères sportifs, administratifs, juridiques, financiers, liés aux infrastructures et au personnel. Ce système a reçu un accueil favorable de la part du Parlement européen : le *Rapport sur l'avenir du football professionnel en Europe* d'Ivo Belet⁴¹ « *soutient le système d'octroi de licences aux clubs de l'UEFA, qui vise à garantir des conditions de concurrence équitables entre les clubs et à contribuer à leur stabilité financière, et demande à l'UEFA de développer davantage ce système de licences afin de garantir une transparence financière et une bonne gestion* ».

Légitimé par le poids des compétitions organisées, le système des licences mis en place par l'UEFA lui permet de contrôler et sanctionner les clubs demandeurs. Ainsi, sur 655 clubs qui ont sollicité une licence UEFA en 2007-2008, 101 clubs ont eu une réponse négative (15% de rejets), dont 59% sur la base de critères financiers⁴².

³⁹ Rapport de Jean-Pierre Denis, inspecteur des Finances, à Jean-François Lamour, ministre des Sports, sur certains aspects du sport professionnel en France, novembre 2003.

⁴⁰ Entretien du 15 octobre 2008.

⁴¹ Ivo Belet est député européen de Belgique.

⁴² Le système d'octroi de licence UEFA en chiffres : www.fr.uefa.com

Parallèlement, le rapport Belet préconisait « *la création d'un organe indépendant de surveillance dont la principale tâche serait de superviser les activités financières et commerciales des clubs européens et de veiller à ce qu'ils respectent les critères fixés en matière de transparence financière et de bonne gestion* ».

L'octroi de licences et la création d'un dispositif de contrôle de gestion des clubs sont en effet deux dispositifs complémentaires.

Les clubs anglais face à la crise financière

Le dynamisme commercial et le rayonnement international des clubs anglais suscitent depuis quelques années l'intérêt constant des investisseurs étrangers, « encouragés par la tradition d'ouverture du système économique britannique⁴³ » (Stefan Szymanski, économiste du sport britannique). Le rachat du club londonien de Chelsea par le milliardaire russe Roman Abramovitch en juin 2003 fut ainsi suivi de ceux de Manchester United, Aston Villa et Liverpool par des investisseurs américains (Malcolm Glazer à Manchester en 2005, Randy Lerner à Aston Villa en 2006, George Gillett et Tom Hicks à Liverpool en 2007), Portsmouth par l'homme d'affaires franco-israélien d'origine russe Alexandre Gaydamak, West Ham par un consortium islandais en 2006 ou, récemment, Manchester City (auparavant contrôlé par l'ancien Premier ministre thaïlandais Thaksin Shinawatra) par le Groupe uni d'Abou Dhabi pour le développement et l'investissement (ADUG). Sept clubs de Premier League (sur vingt) sont donc désormais aux mains de propriétaires étrangers, dont trois des « Big Four »⁴⁴. Comme la mondialisation des équipes (il est arrivé qu' Arsenal et Chelsea évoluent sans joueur britannique), cette mondialisation des capitaux a ému nombre de supporters tout en étant simultanément perçue comme l'un des principaux facteurs-clés de succès des clubs anglais.

Mais le succès sportif et la qualité du spectacle proposé ont un coût. Ce coût est amplifié par l'inflation des salaires et des transferts et par la nécessité de disposer d'infrastructures modernes et confortables. Chelsea et Manchester United ont ainsi en commun d'être les deux clubs les plus endettés du pays : leurs dettes respectives atteindraient 792 M€ et 772 M€, représentant ainsi environ 40% de l'endettement total des clubs anglais, que David Triesman, président de la Fédération anglaise (Football Association), estimait le 7 octobre 2008 à 3 milliards de £ (environ 3,9 milliards d'€). Cette dette, selon David Triesman, placerait le football anglais « face à un risque terrible » dans le contexte de la crise financière actuelle.

De fait, la crise modifie radicalement le regard porté sur la structure économique de la Premier League. Longtemps considérée comme un outil financier (selon Vincent Chaudel⁴⁵, « les clubs anglais ont toujours eu la culture de l'investissement. Depuis des années, de nombreux clubs comme Manchester United ou Arsenal vivent endettés, et cela ne pose pas de problèmes majeurs. »), la dette fait aujourd'hui figure de « bombe à retardement » (Simon Chadwick, économiste du sport). « Il y a des clubs qui dépensent 1500 £ quand ils en gagnent 1000. Tout ce que je sais, c'est que si une entreprise continue comme ça, elle va à la faillite », note ainsi Arsène Wenger, manager d' Arsenal⁴⁶.

Ces craintes semblent effectivement confirmées par les premières conséquences tangibles de la crise financière sur la Premier League. La faillite de Bear Sterns a coûté 1 milliard d'€ à l'investisseur britannique Joe Lewis, actionnaire principal du club de Tottenham. West Ham, dont le propriétaire islandais est en difficulté, vient de perdre son principal sponsor et partage ainsi avec West Bromwich Albion la rare particularité d'évoluer sans sponsor maillot. AIG⁴⁷, sponsor principal de Manchester United (à hauteur de 20 M€ par saison), a subi des pertes importantes et a dû être soutenu par le gouvernement américain. Liverpool appréhende la renégociation, début 2009, de sa dette, et ses actionnaires suspendent (sans l'abandonner) leur projet d'un nouveau stade.

La crise financière met ainsi en évidence la sensibilité du modèle anglais aux aléas financiers. Si l'actionnaire est fragilisé, le club l'est d'autant plus que son endettement le rend vulnérable. De même, un investisseur désireux de se désengager s'exposerait à une moins-value considérable. Mais pour Frédéric Bolotny⁴⁸, économiste au Centre de droit et d'économie du sport de Limoges, le véritable risque se situe plutôt au niveau macro-économique : une partie du modèle anglais repose en effet sur la propension du public à consommer. Si la crise actuelle affecte le pouvoir

⁴³ « Openness of British system ». Entretien du 19 septembre 2008.

⁴⁴ Encore faut-il signaler que le quatrième, Arsenal, est détenu à 25% par le milliardaire russo-ouzbèke Alicher Ousmanov.

⁴⁵ Ineum Consulting. Entretien du 9 octobre 2008.

⁴⁶ Cité par *Libération*, 27 octobre 2008.

⁴⁷ American International Group, leader mondial de l'assurance et des services financiers.

⁴⁸ Entretien du 29 octobre 2008.

d'achat, on peut s'interroger sur la pérennité des revenus du stade, qui reposent essentiellement sur l'offre d'hospitalité et des prix souvent jugés élevés. Alors que leurs charges progressent, les clubs anglais semblent donc avoir d'ores et déjà optimisé largement tous les leviers de recettes dont ils disposent : qu'il s'agisse du prix des places, des droits télévisuels, des recettes sponsors, la Premier League a peut-être atteint une forme d'aboutissement.

Cependant, l'endettement des clubs ne semble pas pour autant conduire à un déséquilibre ni menacer la viabilité de la Premier League. En effet, selon Nicolas Blanc, fondateur du cabinet SportValue et ancien expert auprès de la Direction Nationale du Contrôle de Gestion, « si les clubs anglais se sont endettés, c'est en grande partie pour des investissements à long terme dans les infrastructures ; leur endettement ne peut s'apprécier qu'au regard de leurs actifs, et ceux-ci sont solides »⁴⁹, à l'instar de l'Emirates Stadium d'Arsenal qui développe des projets immobiliers aux abords du stade. De plus, le montant des droits télévisuels (770 M€ par an jusqu'en 2010) et la fidélité du public (95% de taux de remplissage des stades) représentent des garanties supplémentaires et constituent au demeurant, avec les infrastructures, les atouts majeurs des clubs anglais.

La crise financière n'est donc évidemment ni propre au football, ni spécifique au football anglais (Dexia et Fortis sont d'importants sponsors des footbals belge et néerlandais). Cependant, le modèle britannique, s'il n'est pas remis en cause, affiche ses limites : l'inflation salariale ne peut être durablement compensée par l'augmentation de la billetterie et la prodigalité des investisseurs. Le manque de transparence financière contribue par ailleurs, en période de crise, à alimenter les rumeurs. Autorégulés et incités à la transparence sur leurs comptes, les clubs français n'ont, quant à eux, pas été affectés par la crise à ce jour, comme le relève François Ponthieu⁵⁰, président de la Commission professionnelle de la Direction Nationale du Contrôle de Gestion et membre de la Commission créée par l'UEFA à la demande de Michel Platini sur le fair-play financier. La crise contribue ainsi à renforcer le bien-fondé de la proposition française de créer un organisme de contrôle et de gestion à l'échelle européenne.

2.1.1. Instaurer un organisme européen de contrôle de gestion

L'équité des compétitions européennes nécessite qu'une même rigueur financière soit appliquée à tous les clubs par un organisme unique d'autorégulation. Cet organisme aura pour objet :

- *d'assurer les conditions d'une concurrence équitable entre les clubs ;*
- *de contribuer à leur stabilité financière ;*
- *de garantir l'équité sportive.*

Conformément au projet de la Présidence Française de l'Union Européenne, les objectifs d'une direction de contrôle et de gestion européenne seraient en outre :

- *d'assurer une indépendance* par rapport aux pressions possibles que peut subir une fédération nationale ;
- *d'appliquer à tous les clubs les conditions d'un traitement homogène* au regard des critères qui seront exigés ;
- *de mettre en place un arsenal complet de sanctions*, y compris des mesures préventives et correctives.

Cet organisme pourrait également intervenir pour mettre en œuvre une plus grande transparence des flux financiers à l'occasion des opérations de transfert.

La Présidence Française de l'Union Européenne propose en outre que cette structure unique et indépendante soit composée d'experts de différentes nationalités reconnus au niveau international et mise en place au sein ou auprès de l'UEFA. Ces experts s'appuieraient sur l'administration de l'UEFA pour la constitution des dossiers des grands clubs et sur des prestataires externes pour la vérification des processus nationaux. Cette structure pourrait en outre avoir pour objectif

⁴⁹ Entretien du 29 octobre 2008.

⁵⁰ Entretiens des 25 juin et 29 octobre 2008.

d'attribuer une sorte de « super licence européenne » nécessaire pour participer à une compétition européenne.

Il est à noter que l'instauration d'un tel organisme, garant ultime du « fair-play financier », a fait l'objet d'un consensus auprès des personnalités que la mission a rencontrées. Proposée par de nombreux rapports ou études, elle est également mise en avant par le Comité National Olympique du Sport Français (CNOSF) dans son *Livre Blanc* (2008), qui propose de « définir un cadre unique européen établissant des obligations harmonisées en termes de contrôle de finance et de gestion des clubs », d'« intégrer ces obligations communes dans les licences délivrées aux clubs » et de « créer un organisme européen de contrôle disposant de la faculté de diligenter des audits assortis le cas échéant de sanctions ».

2.1.2. Préserver l'équilibre budgétaire des clubs par le plafonnement de la masse salariale (« salary cap ») et la limitation du nombre des contrats

Le « salary cap » est un outil de régulation plafonnant la rémunération des joueurs en l'indexant sur les revenus des clubs ou de la ligue. L'objectif premier est de préserver l'équilibre des forces en présence en évitant que les équipes les plus riches dominent la ligue en recrutant tous les meilleurs joueurs et, d'autre part, de permettre aux propriétaires de clubs de contrôler les coûts en évitant de s'engager dans une stratégie de surenchère provoquant une inflation salariale.

Ce mécanisme est essentiellement connu pour son utilisation outre Atlantique, bien que les quatre ligues majeures⁵¹ l'appliquent selon des modalités et une efficacité très variables.

Il convient pourtant de ne pas limiter l'usage du « salary cap » aux ligues fermées nord-américaines ; en effet, le championnat de football anglais a adopté le principe d'un salaire maximum jusqu'en 1961 et l'abandonna sous la pression du syndicat des joueurs. De même, en Italie, le « salary cap » a été mis en place depuis la saison 2005 au sein de la Serie B pour venir au secours d'une ligue fragilisée par l'inflation salariale⁵².

En France, le dispositif est actuellement mis en œuvre par la Ligue Nationale de Rugby qui plafonne la masse salariale à 55% du budget d'un club. Dans les faits, la DNACG (Direction Nationale d'Aide et de Contrôle de Gestion) double cette limitation d'une seconde, individualisée selon les comptes financiers de chaque club. Le monde du rugby est fortement attaché à ce dispositif qui constitue pour lui une mesure préventive destinée à éviter les dérives financières autant qu'à assurer l'équité financière des clubs participant au championnat⁵³. Les effets du « salary cap » sont difficiles à mesurer dans le rugby professionnel français, où le plafonnement a été mis en place dès les débuts du professionnalisme, en 1998. Toutefois, on peut noter que le poste « rémunérations brutes » des clubs du Top 14 a augmenté de façon significative (+21%)

⁵¹ Football (américain), basket, hockey et baseball.

⁵² Les clubs de la Série B italienne souffraient en effet de déficits récurrents, consacrant plus de 90% de leurs revenus à la rémunération des joueurs. Afin d'éviter que des clubs ne déposent le bilan, la ligue italienne a décidé de plafonner la masse salariale à 70% des revenus.

⁵³ Entretien avec Emmanuel Eschalier, directeur exécutif de la LNR, 29 août 2008.

entre les saisons 2005-2006 et 2006-2007 et représente désormais 40% des charges totales des clubs (contre 53%, hors charges sociales également, pour les clubs de L1).

► **Encourager la mise en place d'un plafonnement du ratio masse salariale sur chiffre d'affaires à l'échelle européenne**

Si de nombreux observateurs estiment qu'à un horizon de dix ans la probabilité est grande de voir des ligues fermées s'installer en Europe, cette hypothèse n'a pas été retenue en raison de l'attachement des Français au système de promotion et relégation d'une part, et de l'incompatibilité avec le règlement de l'UEFA d'autre part.

L'une des caractéristiques des ligues fermées est de prévoir la mise en place d'un « salary cap », ou plafonnement de la masse salariale. Mais ce dispositif fonctionne aussi en ligue ouverte, comme le prouve l'exemple, évoqué plus haut, du Top 14 de rugby.

Dans un contexte de fragilité financière des clubs liée notamment à l'inflation salariale, l'instauration d'un « salary cap » à l'échelle européenne participerait à l'harmonisation des forces en présence et contribuerait à préserver l'aléa des compétitions. Selon Frédéric Thiriez, président de la Ligue de Football Professionnel, la maîtrise du ratio masse salariale sur chiffre d'affaires – qui est « un très bon indicateur de la solidité financière des clubs » – pourrait éventuellement donner lieu à l'instauration progressive d'un « salary cap », mais qui n'aurait de sens que s'il était appliqué à l'échelle européenne⁵⁴. Toutefois, l'application d'une telle mesure ne se ferait pas sans tensions : d'une part les joueurs seraient réticents à la mise en place d'une mesure aboutissant au plafonnement de leur rémunération, comme le confirment les représentants de l'UNFP⁵⁵, qui font en outre valoir les risques de contournement de la règle ; d'autre part, certains clubs, parmi les plus riches, sont hostiles aux outils minorant leur capacité de recrutement. Dans son *Rapport sur le développement économique du football professionnel*, le sénateur Collin préconisait ainsi que les masses salariales soient plafonnées en niveau absolu tout en reconnaissant que la difficulté consistait à « surmonter les réticences des acteurs devant une règle qui peut froisser leurs intérêts ».

Il convient en outre de rappeler l'incertitude juridique qui plane sur l'instauration d'une telle mesure. Dans son *Livre blanc sur le sport*, la Commission européenne précise que ni la Cour de Justice Européenne ni la Commission n'ont pris de décision ou position formelles sur cette mesure ; de sorte qu'il n'est pas possible de dire actuellement si elle déroge au droit communautaire.

► **Limiter le nombre de contrats professionnels dans les clubs à l'échelle européenne**

Jusqu'en 2000, en France, le nombre de contrats professionnels était limité à 23 pour les clubs de L1 et à 20 pour les clubs de L2. Toutefois, les clubs bénéficiaient d'une dérogation pour les

⁵⁴ Entretien du 24 avril 2008.

⁵⁵ Entretien du 16 juin 2008 avec Philippe Piat et Sylvain Kastendeuch.

joueurs issus du centre de formation qui n'entraient pas dans le champ d'application du quota. A la faveur de l'augmentation conséquente des droits télévisuels, le marché du travail a cessé d'être encadré, provoquant de fait une hausse du nombre de contrats professionnels. En seize saisons, de 1993-94 à 2008-09, l'effectif moyen d'un club professionnel (L1 et L2) est ainsi passé de 19 à 27 joueurs.

Si le football a renoncé à une limitation du nombre de contrats, la Ligue Nationale de Rugby l'applique, en complément du plafonnement de la masse salariale : chaque club ne peut compter au sein de son effectif plus de 33 contrats professionnels, mais les joueurs issus du centre de formation⁵⁶, les contrats espoirs et les joueurs ayant signé leur premier contrat professionnel ne sont pas concernés par cette limitation. L'objectif de la LNR est de valoriser la formation et d'encourager l'intégration de jeunes joueurs au sein des effectifs professionnels.

Solution alternative ou complémentaire à un « salary cap » dont la mise en place à court terme semble difficile à l'échelle européenne, la limitation du nombre de contrats professionnels, qui ne s'entend elle aussi qu'à l'échelle européenne, pourrait avoir des bénéfices qui dépassent la simple logique du contrôle des coûts :

- ➔ *incitation à former et à faire jouer des jeunes de qualité*, les jeunes joueurs issus du centre de formation n'entrant pas dans le champ d'application du quota ;
- ➔ *répartition du talent* : la limitation du nombre de contrats professionnels aurait pour effet de rendre caduques les stratégies de rétention de joueurs, de limiter les mutations temporaires (prêts de joueurs) destinées à alléger un effectif et d'inciter les clubs à faire preuve de discernement dans leur recrutement ;
- ➔ *limitation des contentieux* : les dernières saisons ont été l'occasion d'observer de nombreux cas de mises à l'écart de joueurs destinées notamment à pallier à un sureffectif.

Remarquons enfin que cette proposition, pour être cohérente, nécessite d'être accompagnée d'une réflexion sur l'allègement du calendrier et notamment sur le retour à un format à 18 clubs pour la Ligue 1⁵⁷. Car réduire les effectifs sans alléger le calendrier signifierait exposer les joueurs à un accroissement des risques physiques, et dans le pire des cas raviverait la tentation du dopage.

De même se pose la question du cas spécifique des clubs qualifiés pour les compétitions européennes, appelés à jouer davantage de matchs et que le dispositif mis en place devra veiller à ne pas pénaliser, sans pour autant créer de régime dérogatoire inéquitable ou déstabilisant.

Il n'en reste pas moins que les représentants des entraîneurs et des joueurs se sont favorablement prononcés en faveur de ce dispositif. Selon Joël Muller, président de l'UNECATEF (Union Nationale des Éducateurs et Cadres Techniques du Football), la limitation du nombre de contrats par club pourrait permettre de « limiter les erreurs de recrutement »⁵⁸. En effet, « la concurrence et la peur de la fuite des talents poussent les clubs à signer trop tôt des contrats avec des joueurs

⁵⁶ Les joueurs issus d'un centre de formation ne sont pas comptabilisés pendant deux saisons s'ils sont issus du centre de formation du club et pendant une saison s'ils sont issus d'un centre de formation d'un autre club.

⁵⁷ Cf. chapitre 2.3.2.

⁵⁸ Entretien du 24 juin 2008.

peu aguerris ». De leur côté, Philippe Piat et Sylvain Kastendeuch, co-présidents de l'UNFP (Union Nationale des Footballeurs Professionnels), appuieraient ce principe à condition que la mesure soit internationale et ne prenne pas en compte les contrats des jeunes joueurs⁵⁹.

2.1.3. Assurer la protection des clubs formateurs et des jeunes joueurs

Les clubs français ont longtemps été protégés par l'obligation, pour les joueurs, de signer leur premier contrat professionnel dans leur club formateur. Mais une décision de justice rendue en 2007 par la Cour d'appel de Lyon, à propos du litige entre l'Olympique Lyonnais et le joueur Olivier Bernard, a rendu caduque cette obligation. Les partenaires sociaux du football français ont été amenés à modifier la Charte du football professionnel⁶⁰ et établir un barème de « dédit formation », entré en vigueur le 24 juin 2008⁶¹.

Mais cet accord ne prévoit que les cas de transferts entre clubs français et ne règle pas le cas des départs de jeunes joueurs à destination de clubs étrangers et des solutions restent à inventer au niveau international. Car si les transferts de mineurs sont en principe interdits par le règlement de la FIFA, les dérogations autorisées semblent permettre dans les faits un contournement fréquent de cette interdiction.

Dans un contexte international qui voit le droit commun s'imposer peu à peu face aux usages, la formation ne gardera son intérêt que si les clubs peuvent convertir ces talents en actifs ou, du moins, valoriser leur travail de formation au moment de la cession du joueur.

La difficulté que rencontrent aujourd'hui les clubs à valoriser ce travail constitue une menace réelle pour les pays formateurs ; les risques existent d'une délocalisation de la formation ou d'une privatisation totale au sein d'« académies » échappant au contrôle des fédérations et éventuellement affranchies du respect du cahier des charges des centres de formation. Or, comme le souligne le rapport Collin, « *la formation dispensée dans les centres de préformation et de formation, si elle est l'objet d'un encadrement et d'un soutien public, à travers les interventions des collectivités locales, devrait être considérée plus pleinement comme une composante à part entière du service public d'éducation nationale* »⁶².

⁵⁹ Entretien du 16 juin 2008.

⁶⁰ Article 261.

⁶¹ Ce barème s'applique lorsqu'un joueur formé par un club professionnel français signe son premier contrat dans un autre club français. Basé sur deux principes essentiels (liberté du travail et dédommagement des clubs formateurs), l'accord signé le 24 juin 2008 entre les partenaires sociaux du football prévoit :

- un dédit de formation d'un montant maximum de 90 000 €(correspondant à l'indemnité FIFA), variable selon
- la classification du centre dont le joueur est issu ;
- des primes supplémentaires en cas de sélection du joueur et selon son temps de jeu (jusqu'à 1 M€) ;
- 20% du montant éventuel d'un futur transfert (ou une indemnité en cas de prolongation du contrat) ;
- le total ne pouvant excéder 1,5 M€

⁶² Yvon Collin, op.cit.

► **Appliquer à l'échelle européenne la règle de la proportion minimum de joueurs sélectionnables en équipe nationale (« 6+5 »)**

Actuellement, la Charte du football professionnel de la LFP précise dans son sous-titre IV, consacré au statut des joueurs étrangers, que les clubs peuvent sans limitation contracter avec des joueurs ressortissants des pays de l'Union Européenne (UE) ou de l'Espace Economique Européen (EEE) ; il en est de même avec les joueurs ressortissants des pays bénéficiant d'un accord d'association ou de coopération avec l'UE⁶³ (à condition de justifier au moins d'une sélection nationale lors d'un match de compétition officielle des Confédérations ou de la FIFA, ou de trois ans de licence amateur en France). Les clubs professionnels français peuvent donc aujourd'hui recruter, sans limitation sur la feuille d'arbitrage, des joueurs issus de 138 pays et par suite constituer, s'ils le souhaitent, une équipe de 11 joueurs de nationalité étrangère. L'article 556 de la Charte du football professionnel français restreint cependant à quatre joueurs pour la Ligue 1 et deux pour la Ligue 2 le nombre de joueurs non ressortissants d'un pays de l'UE ou de l'EEE et des pays ayant un accord d'association ou de coopération avec l'UE inscrits sur la feuille d'arbitrage⁶⁴. Comme nous l'avons rappelé, la jurisprudence a peu à peu défini la liste des pays constituant une zone de libre circulation des individus. Tous les championnats européens étant soumis aux règles du droit communautaire et à sa jurisprudence, on a ainsi pu constater, dans les dix années qui ont suivi l'arrêt Bosman, que « *le nombre de joueurs non nationaux évoluant dans les championnats nationaux européens est passé de 4,8 à 9,8 en moyenne par équipe* »⁶⁵. Aboutissement de cette logique, Chelsea aligna pour la première fois un onze de départ composé uniquement de non Britanniques lors de la journée de championnat du 26 décembre 1999.

Il convient de préciser que l'objet de la régulation n'est pas de restreindre le principe de libre circulation des individus mais de corriger les déséquilibres que son application a engendrés dans l'organisation du sport professionnel : inflation salariale déstabilisant les budgets des clubs, transferts de joueurs mineurs déracinés, mise en péril de l'équilibre compétitif, perte d'identité des clubs. C'est pourquoi la FIFA et l'UEFA ont chacune proposé un dispositif de régulation.

Aujourd'hui, l'UEFA applique déjà des règlements visant à la promotion des joueurs formés localement dans ses compétitions (Ligue des Champions, Coupe de l'UEFA). Les clubs engagés dans ces compétitions doivent inclure un nombre minimum de joueurs formés localement dans leur groupe.

L'UEFA définit les joueurs formés localement, ou joueurs « locaux », comme des footballeurs qui, indépendamment de leur nationalité, ont été formés par leur club ou par un autre club de la même association nationale pendant au moins trois ans entre l'âge de 15 ans et l'âge de 21 ans. Le règlement de l'UEFA ne stipule aucune contrainte de nationalité, car de telles conditions sont illégales au sein de l'Union Européenne.

L'UEFA a mis en place ce règlement en trois étapes :

⁶³ La notion d' « accord d'association ou de coopération avec l'UE » vise les pays concernés par la jurisprudence « Malaja » et l'accord de Cotonou (Charte du football professionnel de la LFP, page 121).

⁶⁴ Hors exception de l'article 555.

⁶⁵ Wladimir Andreff, entretien du 18 juin 2008.

➔ *Saison 2006-07* : minimum de 4 joueurs formés localement dans un groupe limité à 25 footballeurs ;

➔ *Saison 2007-08* : minimum de 6 joueurs formés localement dans un groupe limité à 25 footballeurs ;

➔ *Saison 2008-09* : minimum de 8 joueurs formés localement dans un groupe limité à 25 footballeurs.

Les clubs n'ont aucune obligation d'aligner un nombre défini de joueurs formés localement sur le terrain de jeu ; ils sont entièrement libres dans leur composition d'équipe.

Le projet de la FIFA :

Le 6+5 est un projet de la FIFA porté par son président, Sepp Blatter, et qui consiste à rendre obligatoire la présence au début de chaque match d'au moins six joueurs sélectionnables dans l'équipe nationale du pays auquel appartient le club. Les arguments de la FIFA sont les suivants⁶⁶ :

➔ le football repose sur un équilibre harmonieux entre le football des équipes nationales et celui des clubs ;

➔ la perte de l'identité nationale des clubs met en danger les équipes nationales et provoque un écart grandissant entre les clubs, au détriment de l'équilibre compétitif et du principe d'incertitude ;

➔ la défense de l'éducation et de la formation des jeunes joueurs, des clubs formateurs et des valeurs de l'effort et de la motivation au sein du football, pour les jeunes joueurs en particulier, est un élément fondamental de la protection des équipes nationales et du rétablissement de certains équilibres, sportifs et financiers, dans le football des clubs ;

➔ le développement universel du football ne pourra pas se poursuivre dans l'accroissement des inégalités entre les continents, entre les pays et entre les acteurs du football.

L'objectif de la FIFA est d'appliquer cette règle dès la saison 2010-2011, en ménageant une phase de transition : 4+7 en 2010-2011, 5+6 en 2011-2012, 6+5 en 2012-2013.

Ce dispositif recueille aujourd'hui une large adhésion auprès des dirigeants européens politiques ou sportifs. La France soutient, par la voix de son secrétaire d'Etat chargé des Sports, Bernard Laporte, toute initiative des fédérations internationales visant à développer dans les équipes de clubs professionnels de chaque pays la présence de sportifs sélectionnables dans les équipes nationales ; mais c'est aussi la position affichée par la chancelière allemande, Angela Merkel⁶⁷, ou encore le secrétaire d'Etat chargé de la culture, des médias et des sports du Royaume Uni, Andy Burnham⁶⁸.

⁶⁶ Entretien avec Jérôme Champagne, directeur des relations internationales de la Fédération Internationale de Football Association, le 29 septembre 2008.

⁶⁷ « Kanzlerin Merkel unterstützt Regel zur Ausländerbeschränkung », *Die Welt*, 20 septembre 2008.

⁶⁸ « Andy Burnham adds support to foreign quota plan », *International Herald Tribune*, 26 juillet 2008.

Les acteurs du football sont eux-mêmes favorables au dispositif du 6+5, à l'image de Philippe Piat, président de la division Europe de la FIFPro, le syndicat mondial des joueurs de football⁶⁹, de Frédéric Thiriez, président de la Ligue de Football Professionnel⁷⁰, de la Football Association anglaise⁷¹, de Raymond Domenech, sélectionneur de l'Equipe de France⁷², ou encore de la Royal Netherlands Football Association⁷³.

Toutefois, comme le souligne une analyse réalisée par le cabinet Clifford Chance, « *il semble assez clair qu'une telle règle ne puisse pas être considérée comme une règle purement sportive échappant à l'emprise du droit communautaire. Il pourrait cependant s'agir d'une règle restrictive mais justifiée au regard des objectifs qu'elle poursuit. (...) Ces objectifs correspondent à certains objectifs reconnus comme légitimes par la Cour, comme la formation des jeunes joueurs et le maintien d'un équilibre entre les clubs. La possibilité de quotas de nationalité a d'ailleurs été reconnue dans le domaine culturel, par la législation communautaire.* »⁷⁴

La Commission européenne reste cependant hostile au dispositif du « 6+5 » qu'elle considère contraire aux principes du droit communautaire. Le 28 mai 2008, le commissaire à l'Emploi de l'Union Européenne, Vladimir Špidla, a d'ailleurs symboliquement brandi un « carton rouge » à la règle du 6+5.

Si l'exigence d'un nombre minimal de sportifs sélectionnables dans les équipes nationales au sein des équipes des clubs professionnels de tous sports ne devait pas aboutir à court terme, une alternative consisterait à appliquer à l'échelle européenne, dans un premier temps, la règle du joueur formé localement.

Le projet alternatif de l'UEFA :

Après avoir mis en place pour ses compétitions inter-clubs le dispositif du quota de joueurs formés localement (8 joueurs sur 25), l'UEFA, et notamment son président Michel Platini⁷⁵, souhaite l'étendre aux compétitions organisées par les associations nationales.

Cette règle a reçu un avis favorable de la Commission européenne, qui la juge pour le moment (elle se réserve la possibilité avec le recul du temps, de réviser sa position sur la question) compatible avec le principe de libre circulation des travailleurs et de nature à soutenir la promotion et la protection de la formation de qualité des jeunes footballeurs dans l'Union Européenne ; cet avis est notamment étayé par une étude *ad hoc* des cabinets Ineum consulting et Taj⁷⁶. Le *Livre blanc sur le sport* (juillet 2007) prévoyait au demeurant que « *les règles imposant aux équipes un quota de joueurs formés au niveau local pourront être jugées compatibles avec les dispositions du traité relatives à la libre circulation des personnes si elles n'entraînent aucune discrimination directe fondée sur la nationalité et si les éventuels effets discriminatoires*

⁶⁹ Communiqué FIFPro du 5 juin 2008.

⁷⁰ « Une présidence française pour un football vertueux », *Le Figaro*, 14 mai 2008.

⁷¹ « FA give qualified backing to 6+5 », *ESPN SoccerNet*, 31 mai 2008.

⁷² Entretien du 29 octobre 2008.

⁷³ Fax de la Royal Netherlands Football Association, 13 mars 2008.

⁷⁴ Majorité de joueurs sélectionnables en équipe nationale, et le droit communautaire. Clifford Chance Europe LLP 2008. Entretien avec Victoriano Melero, Clifford Chance, 2 octobre 2008.

⁷⁵ Entretien du 29 septembre 2008.

⁷⁶ Study on training of young sportsmen/women in Europe, avril 2008.

indirects qui en résultent peuvent être considérés comme proportionnés à l'objectif légitime poursuivi qui peut être, par exemple, d'encourager et de protéger la formation et l'épanouissement de jeunes joueurs talentueux»⁷⁷ ; ce que le Parlement européen a ensuite confirmé dans sa *Résolution sur le Livre blanc sur le sport*.

Toutefois, Joël Muller, président de l'UNECATEF⁷⁸, craint que sa mise en œuvre n'aboutisse à la généralisation du recrutement de joueurs de plus en plus jeunes, afin de leur permettre d'avoir été inscrits dans leur nouveau club trois ans avant l'âge de 21 ans. C'est pourquoi l'éventuelle application de ce dispositif nécessiterait de porter à cinq années la durée pendant laquelle le joueur doit avoir été formé par le club ou l'association avant l'âge de 21 ans, comme le suggère notamment François Blaquart⁷⁹, directeur technique national adjoint chargé de la formation à la Fédération Française de Football.

En France, face au constat d'une progression constante du nombre de joueurs étrangers (35% des effectifs pour la saison 2008-2009), la Ligue Nationale de Rugby a engagé une réflexion sur la mise en place d'un dispositif portant sur un nombre minimum de joueurs issus des filières de formation nationales dans les effectifs professionnels des clubs. Selon la LNR, « *la promotion de ces joueurs est un élément essentiel de la compétitivité à moyen et long termes de nos clubs mais aussi de l'équipe nationale* ».

Les propositions alternatives :

La règle de la proportion minimum de joueurs sélectionnables en équipes nationales et la règle du joueur formé localement sont les deux dispositifs les plus fréquemment évoqués lorsqu'il s'agit de protéger la formation. Toutefois, d'autres propositions existent :

➡ *un renforcement de l'interdiction de transfert des mineurs*, comme le demande notamment Michel Platini, président de l'UEFA. Ce dispositif est inscrit dans la Convention des Nations Unies relative aux droits de l'enfant et la protection des jeunes sportifs et repris dans l'article 19 du Règlement du Statut et du Transfert des joueurs de la FIFA qui pose le principe d'interdiction de transfert du mineur : « *en principe, le transfert international d'un joueur ne sera autorisé que si le joueur est âgé de 18 ans au moins* ». Mais il existe trois motifs de dérogations⁸⁰, qui rendent dans les faits quasiment inopérante l'interdiction. Il est donc proposé d'étudier la possibilité d'une réforme de ce dispositif, d'examiner plus strictement les demandes de dérogation et d'assurer un contrôle effectif des transferts.

➡ *le rétablissement de l'obligation de signer le premier contrat professionnel dans le club formateur*. Certes, le principe de libre circulation des personnes semble hypothéquer ce rétablissement ; mais il constitue le moyen le plus simple et le plus efficace pour protéger les clubs formateurs et pourrait bénéficier du principe de la spécificité sportive. Le CNOSF propose ainsi d'« *ouvrir un dialogue social européen pour examiner les conditions dans lesquelles les*

⁷⁷ Livre blanc sur le sport, Commission des Communautés Européennes, juillet 2007.

⁷⁸ Entretien du 24 juin 2008.

⁷⁹ Entretien du 5 juin 2008.

⁸⁰ a) si les parents du joueur s'installent dans le pays du club, pour des raisons étrangères au football ; b) si le transfert a lieu à l'intérieur de l'Union Européenne ou au sein de l'Espace Economique Européen, pour les joueurs âgés de 16 à 18 ans ; c) si le joueur vit à 50 km au plus d'une frontière nationale et si le club dans lequel il doit jouer est enregistré dans l'association voisine à une distance de 50 km maximum de la frontière.

représentants des sportifs pourraient accepter la mise en œuvre d'une telle obligation, aménagée pour tenir compte de la spécificité de la carrière du sportif » ainsi que « la création, par le biais du dialogue social, par discipline et au niveau européen, d'une convention de formation unique, applicable à l'ensemble des sportifs européens formés et reconnue par les fédérations internationales »⁸¹. Nombreux sont les observateurs qui, comme Claude Puel⁸², entraîneur de l'Olympique Lyonnais, et Pierre Dreossi⁸³, manager du Stade Rennais, sont également d'avis que l'UEFA doit, au nom de la spécificité sportive, imposer que le premier contrat professionnel soit signé avec le club formateur.

2.2. Solidarité, formation, contrôle de gestion : capitaliser sur les points forts

Le renforcement de la régulation financière et la protection de la formation à l'échelle européenne confirmeront les points forts du modèle de développement du football professionnel français, notamment basé sur le principe de solidarité. Il existe d'ailleurs un consensus du monde du football sur ce point, comme l'ont souligné au cours de leurs entretiens Philippe Diallo⁸⁴, directeur général de l'UCPF (Union des Clubs Professionnels de Football), Hervé Gorce et Patrick Razurel⁸⁵, représentants du SNAAF (Syndicat National des Administratifs et Assimilés du Football), Philippe Piat et Sylvain Kastendeuch, représentants de l'UNFP (Union Nationale des Footballeurs Professionnels). « On a trop souvent voulu opposer sport de masse et sport d'élite, c'est une erreur (...) Il faut réaffirmer le principe de solidarité entre les deux », confirme enfin Jean-François Lamour⁸⁶, ancien ministre chargé des Sports.

2.2.1. Le principe de solidarité : concilier équité et efficacité

Dans la préface de la contribution sur le sport professionnel du CNOSF, *Ensemble pour un sport européen*, Henri Sérandour, son président, rappelle que « le sport amateur et le sport professionnel constituent deux dimensions indissociables et interdépendantes d'un même sport ».

La solidarité est un principe fondamental du sport français et européen⁸⁷. Dans le cas du football français et comme l'illustre le mode de répartition des droits télévisuels, la solidarité s'exerce selon trois axes :

- ➡ solidarité entre le football et les autres sports ;
- ➡ solidarité entre le football professionnel et le football amateur ;
- ➡ solidarité entre les clubs professionnels eux-mêmes.

La solidarité peut être financière (mutualisation des droits télévisuels, « taxe Buffet »), organique (statuts types liant les sociétés sportives et les associations) ou institutionnelle, à travers la

⁸¹ Ensemble pour un sport européen, CNOSF, juin 2008.

⁸² Entretien du 5 juin 2008.

⁸³ Entretien du 20 mai 2008.

⁸⁴ Philippe Diallo : « Nul ne souhaite remettre en cause les principes fondamentaux d'unité et de solidarité du sport français ». Entretien du 16 juin 2008.

⁸⁵ Entretien du 8 juillet 2008.

⁸⁶ Entretien du 15 octobre 2008.

⁸⁷ Livre blanc de la Commission européenne, publié le 11 juillet 2008.

Fédération Française de Football pour les liens entre football amateur et football professionnel, et la Ligue de Football Professionnel pour les liens entre clubs de Ligue 1 et clubs de Ligue 2.

Toute réflexion sur la répartition des ressources est vouée à l'incompréhension si elle n'a pas pour corollaire le maintien de ces liens de solidarité entre amateurs et professionnels, comme le souligne le CNOSF : « *la solidarité financière entre le sport amateur et le sport professionnel doit être encouragée car ces deux secteurs participent à la promotion de leur discipline et ont besoin l'un de l'autre pour leur développement.* »⁸⁸

Cependant, la mutualisation des ressources, qui vise à l'équité de la compétition nationale, peut être perçue comme un frein pour les meilleurs clubs appelés à participer aux compétitions européennes. C'est au demeurant le sens de l'évolution de la répartition des droits télévisuels motivée par un objectif de compétitivité des équipes françaises en coupes d'Europe : le critère de solidarité diminue, au bénéfice des critères de notoriété et de performances sportives. Cette pondération ne semble pas aujourd'hui remise en cause. Toutefois, des propositions de modernisation émergent afin d'optimiser l'efficacité du dispositif tout en garantissant le respect du principe de solidarité. Ces propositions partent d'un postulat simple : la réussite sportive et économique des clubs « leaders » bénéficie à l'ensemble des autres clubs, professionnels mais aussi amateurs.

L'effet d'entraînement des clubs « locomotives » se manifeste à travers trois paramètres :

➔ l'augmentation des affluences lorsque ces clubs se déplacent ;

Les statistiques sur l'affluence moyenne des clubs à l'extérieur montrent que les clubs de Ligue 1 dont les budgets sont les plus importants sont aussi ceux qui mobilisent le plus grand nombre de spectateurs lors de leurs déplacements. Lorsque l'Olympique Lyonnais se déplace, le nombre de spectateurs dépasse de 25% l'affluence moyenne ; cette progression atteint 16% dans le cas de l'Olympique de Marseille.

➔ l'augmentation des audiences télévisuelles ;

Le match de Ligue 1 opposant l'Olympique de Marseille au Paris Saint-Germain le 26 octobre 2008 a rassemblé près de 2,5 millions de téléspectateurs, soit 40% des abonnés de Canal+, meilleure audience pour un match de football sur la chaîne depuis février 2000. Cet exemple illustre un fait plus général : en tirant les audiences vers le haut, les clubs locomotives augmentent la valorisation des droits télévisuels.

➔ la présence de joueurs internationaux, facteur d'attractivité du spectacle proposé.

Cette plus grande attractivité des clubs disposant des budgets les plus importants s'explique notamment par la présence dans leurs effectifs du plus grand nombre de joueurs internationaux. L'Olympique Lyonnais et l'Olympique de Marseille ont ainsi en commun de présenter les deux budgets les plus élevés de la Ligue 1 et de compter le plus grand nombre d'internationaux dans leurs effectifs. Au-delà d'une capacité supérieure à prendre en charge la rémunération de ces joueurs, les clubs concernés disposent en effet souvent des structures, de l'encadrement et du

⁸⁸ CNOSF, op.cit.

rayonnement à même de convaincre ces joueurs de poursuivre leur carrière en Ligue 1 ou, pour certains, d'y revenir. Or la présence de ces joueurs est un facteur essentiel de la compétitivité économique et sportive du football professionnel français.

La redistribution et la mutualisation des ressources (actuelles ou à venir) doivent respecter un triple objectif :

- ➡ préserver l'équilibre compétitif du championnat et les différents mécanismes qui garantissent le respect du principe fondamental de solidarité, et donc l'intérêt général du football français ;
- ➡ permettre aux clubs français de combler progressivement l'écart qui les sépare de leurs rivaux européens ;
- ➡ reconnaître le travail spécifique de certains clubs et leur contribution particulière aux performances internationales (sportives et médiatiques) du football français.

Dans ce contexte, trois mesures complémentaires semblent de nature à respecter ce double objectif de solidarité et d'efficacité. Elles devront chacune faire l'objet d'une concertation la plus large possible.

► **Réserver une fraction des ressources mutualisées (actuelles ou à venir) aux clubs engagés dans les compétitions européennes, au prorata de leur contribution à l'indice UEFA de la France**

La réussite du parcours des clubs engagés dans les compétitions européennes se mesure à l'aune de trois critères :

1. *un critère sportif direct* : les titres obtenus ou la contribution du parcours réalisé au palmarès des clubs ; de ce critère dépend aussi l'attractivité du championnat de France pour les joueurs, français ou étrangers, mais aussi pour les investisseurs et les sponsors ;
2. *un critère économique* : le montant perçu par les clubs en fonction de leur parcours ;
3. *un critère sportif et économique indirect* : la contribution de chaque club à la progression du coefficient UEFA de la France, qui détermine directement le nombre de clubs engagés dans les compétitions européennes.

Le coefficient UEFA est donc un facteur clé de la compétitivité de nos clubs : moins de clubs en Ligue des Champions, cela signifie moins de ressources pour la Ligue 1. Or la coupe de l'UEFA, moins rémunératrice mais aussi importante que la Ligue des Champions pour le calcul du coefficient, n'est pas toujours considérée comme une priorité par les clubs ; à terme, ce choix pénalise l'ensemble du football professionnel français. La LFP pourrait allouer une fraction de l'ensemble des droits (droits télévisuels, droits internationaux et, à terme, droits sur les paris en ligne) aux clubs engagés dans les compétitions européennes au prorata de leur contribution au coefficient UEFA, ce qui permettrait :

- ➡ d'inciter les clubs à considérer la coupe de l'UEFA comme une priorité (ce qui est naturellement d'ores et déjà le cas pour la Ligue des Champions) ;

➔ d'assurer aux clubs qui permettent une progression de ce coefficient un juste retour pour leur contribution particulière à l'intérêt général du championnat.

► Combiner la mutualisation et l'individualisation des droits télévisuels internationaux

Les droits internationaux de diffusion des championnats de France de Ligue 1 et de Ligue 2 ont été attribués à Canal + Events par la Ligue de Football Professionnel en mai 2008, et ce pour une durée de 8 ans et un montant total de 179 M€ Toute recommandation proposant l'individualisation de ces droits nécessiterait donc une renégociation de cet accord. Mais elle répond à une logique que soulignent de nombreux acteurs : en l'espèce, un petit nombre de clubs travaillent pour tous les autres ; soit parce que leur notoriété à l'international est établie (par exemple Marseille, Lyon ou Paris) ; soit parce que leur effectif compte des joueurs intéressants tout particulièrement les médias de leur pays (par exemple le Stéphanois Matsui pour le Japon, les Monégasques Adu et Park pour les Etats-Unis et la Corée du Sud).

Certes, la valeur collective du championnat et le développement du « produit Ligue 1 » demeurent un atout réel dont il faut tenir compte, justifiant le principe de la mutualisation. Mais les initiatives spécifiques de certains clubs (tournées, achats de joueurs) sur une zone géographique définie doivent également être prises en compte de façon à être encouragées, en proposant une formule qui respecte le principe général de mutualisation mais permette, en concertation avec Canal + Events, la signature de partenariats spécifiques (magazines dédiés à l'actualité d'un joueur, par exemple).

L'accord conclu avec Canal + Events prévoit un minimum garanti (15 M€ en année 1 et 68 M€ sur le premier cycle de 4 ans) ainsi qu'une redistribution des droits selon le seul critère de notoriété au-delà d'un seuil de 6,5 M€ Entre 6,5 et 15 M€ le critère de notoriété pourrait être combiné avec la prise en compte des partenariats spécifiques signés par certains clubs. Au-delà du minimum garanti de 15 M€ les montants supplémentaires pourraient être redistribués à due concurrence des efforts individuels de chaque club et des partenariats concrétisant ces efforts. Le principe de mutualisation est ainsi préservé, mais intègre une composante individualisée.

En encourageant les initiatives individuelles des clubs, la LFP pourrait améliorer les ressources dégagées par le football français à l'international, ressources qui, malgré une progression significative due au contrat de mai 2008 (droits quasiment triplés à l'issue du contrat), demeurent en deçà de celles d'autres championnats européens (350 M€ pour la Premier League anglaise).

► Ouvrir une concertation sur la répartition des ressources mutualisées (actuelles ou à venir) entre Ligue 1 et Ligue 2 pour favoriser l'effort de formation des clubs de Ligue 1

Au titre de la saison 2008-2009, la Ligue de Football Professionnel attribuera à la Ligue 2 un montant de 90,9 M€ (dont 3,15 M€ pour l'aide aux relégués de L2 en National), représentant 15,3% du total des droits télévisuels versés. Au titre de la saison précédente, 2007-2008, ces droits représentaient 52% du chiffre d'affaires des clubs (108 M€ sur 206 M€) et correspondaient au montant total des rémunérations versées. Or la valeur des droits télévisuels spécifiques à la

Ligue 2 (contrats Numericable et Eurosport) ne dépasse pas 15 M€

Actuellement, la Ligue 2 perçoit donc environ six fois sa valeur réelle. Pourtant, les clubs de Ligue 2 disputent une compétition nationale et ne sont pas en concurrence directe avec des clubs européens ; ils n'ont pas non plus vocation à accueillir les joueurs de la sélection nationale. Il n'y a donc pas d'enjeu de compétitivité pour la Ligue 2, si la compétitivité s'entend comme la capacité à « supporter la compétition créée par la concurrence commerciale du marché ». Mais les seuls concurrents des clubs de Ligue 2 sont les autres clubs professionnels, et notamment ceux de Ligue 1, à l'occasion des matchs de coupe de France ou de coupe de la Ligue ou en cas de promotion en Ligue 1. Le choix de survaloriser la Ligue 2 s'opère nécessairement au détriment de la compétitivité des clubs de Ligue 1 à vocation européenne.

La LFP pourrait suggérer de réviser la part des droits télévisuels accordés à la Ligue 2. Une fraction de la part attribuée à la Ligue 2 pourrait être affectée aux clubs de Ligue 1 et répartie entre ceux-ci en tenant compte de la qualité de leurs efforts de formation (et notamment du classement de leur centre).

Une éventuelle diminution des droits de la Ligue 2 doit cependant être progressive afin de ne pas mettre en péril l'économie des clubs ; elle doit en outre être suffisamment modérée pour permettre de préserver la formation ; elle doit prendre en compte le cas spécifique des clubs promus et relégués ; elle doit enfin s'accompagner d'une réflexion sur la valorisation de la Ligue 2 favorisant l'augmentation de ses ressources propres.

Ces changements impliquent que les clubs de Ligue 2 devront augmenter chaque année leurs autres ressources. L'augmentation des ressources de la Ligue 2 pourrait s'appuyer sur les leviers suivants :

- ➡ la libéralisation des paris en ligne et les ressources nouvelles que cette libéralisation doit dégager pour les clubs, via le sponsoring ou la redistribution des droits ;
- ➡ une mutualisation partielle du sponsoring, en partenariat avec la LFP et afin d'améliorer la visibilité et la lisibilité de la compétition ;
- ➡ une réflexion sur l'évolution de la formule du championnat, avec notamment la mise en place d'un système de barrages pour l'accession en Ligue 1 entre les clubs classés entre la 3^{ème} et la 6^{ème} place, qui permettrait de préserver l'intérêt de la compétition jusqu'en fin de saison pour un plus grand nombre de clubs et de proposer, avec les demi-finales et les finales des barrages, des matchs-événements à fort potentiel dramatique et donc médiatique (et ainsi donner à la Ligue 2 la possibilité de générer des ressources supplémentaires).

En outre, la diminution de la part de la L2 pourra s'accompagner de la mise en place d'une aide spécifique pour les clubs promus de Ligue 2 en Ligue 1 (afin de réduire les écarts de budget) et d'une augmentation de l'aide versée aux clubs de Ligue 1 relégués en Ligue 2⁸⁹.

⁸⁹ Cette aide s'élève aujourd'hui à 2 M€ la première année et 1 M€ la deuxième année pour chaque club relégué.

2.2.2. La formation : optimiser un outil qui a prouvé son efficacité au service de la compétitivité du football français

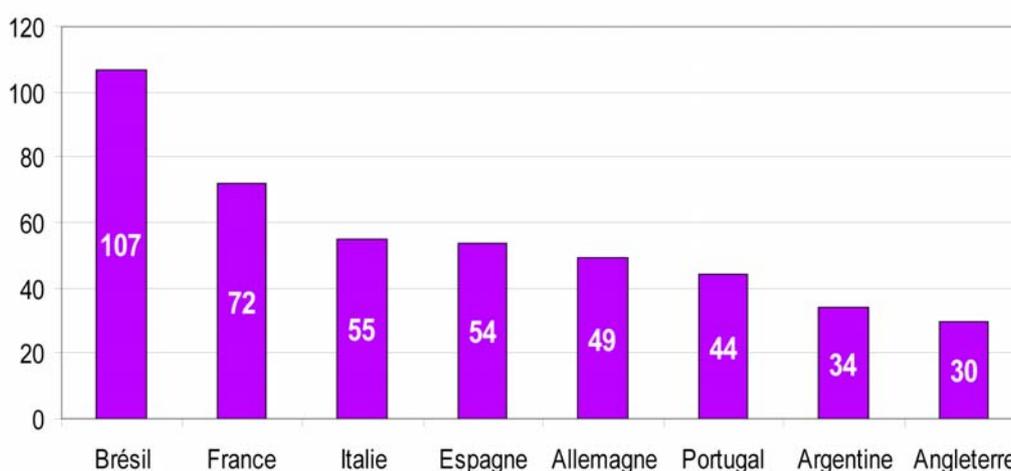
Les résultats de la formation française des footballeurs professionnels sont unanimement reconnus. La faible proportion de joueurs étrangers dans le championnat français autant que le nombre conséquent de joueurs français dans les clubs professionnels étrangers sont de solides indicateurs. Ces résultats sont le fruit d'une architecture des pré-filières et des filières de formation françaises très structurée qui a servi de modèle à de nombreux pays européens, certains de ces pays pouvant aujourd'hui prétendre rivaliser avec le savoir-faire français en matière de formation sportive. Même si la France, selon le directeur technique national Gérard Houllier, « *conserve une longueur d'avance en matière de formation humaine* »⁹⁰, il n'en reste pas moins que le système de formation à la française doit chercher à améliorer son organisation et ses performances. L'obligation de progrès est rendue plus urgente aujourd'hui, à l'heure où la dérégulation internationale menace les systèmes de formation.

Un système de formation qui a produit d'excellents résultats

La formation française est toujours considérée comme l'une des plus performantes au monde ; mais son modèle a essaimé et les filières espagnoles, portugaises ou néerlandaises, par exemple, sont aujourd'hui considérées par de nombreux observateurs comme d'un niveau comparable.

Deux critères permettent d'illustrer la qualité de la formation française : le nombre de joueurs français évoluant en Ligue 1 et le nombre de joueurs formés en France évoluant dans les clubs qualifiés pour la Ligue des Champions. Ces statistiques montrent :

Nombre de joueurs évoluant en Ligue des Champions formés par pays



Source : *Etude annuelle du marché du travail européen des footballeurs*, Raffaele Poli et Loïc Ravenel, 2008

⁹⁰ Entretien du 11 septembre 2008.

- ➔ que la Ligue 1 est, parmi les cinq championnats majeurs, celui où évolue la plus faible proportion de joueurs étrangers ;
- ➔ que la formation française constitue, juste derrière le Brésil, le principal pourvoyeur de joueurs évoluant dans les clubs qualifiés pour la Ligue des Champions.

Ces résultats positifs sont le fruit d'une architecture très structurée

L'architecture des pré-filières et des filières de formation se compose de :

- ➔ *12 pôles Espoirs*, structures fédérales de pré-formation pour les jeunes de 13 et 14 ans ; l'INF Clairefontaine est le plus célèbre de ces pôles. Ils permettent notamment aux jeunes de rester dans leur région jusqu'à l'âge de 15 ans, ce qui est un facteur-clé de réussite. Et de fait, 75% des jeunes issus d'un pôle Espoir intègrent un centre de formation.
- ➔ *32 centres de formation* intégrés aux clubs professionnels (où ils sont rattachés soit à l'association, soit à la société commerciale), agréés par le ministère des Sports et supervisés par la Direction technique nationale de la Fédération Française de Football⁹¹. Cet agrément ministériel a notamment permis de réduire les effectifs des centres (de 80 à 50 joueurs en moyenne). Les clubs doivent ainsi répondre à un cahier des charges, qui indique dans son préambule que « *le rôle de la FFF et des clubs professionnels est d'avoir un dispositif tourné vers le qualitatif afin de mieux préparer le joueur de demain mais aussi lui donner la possibilité d'acquérir les capacités d'une insertion professionnelle en cas d'échec ou à l'issue de sa carrière sportive* ». Le suivi scolaire des centres est assuré par les Directions régionales Jeunesse et Sports.

Un système de formation que l'on peut encore améliorer

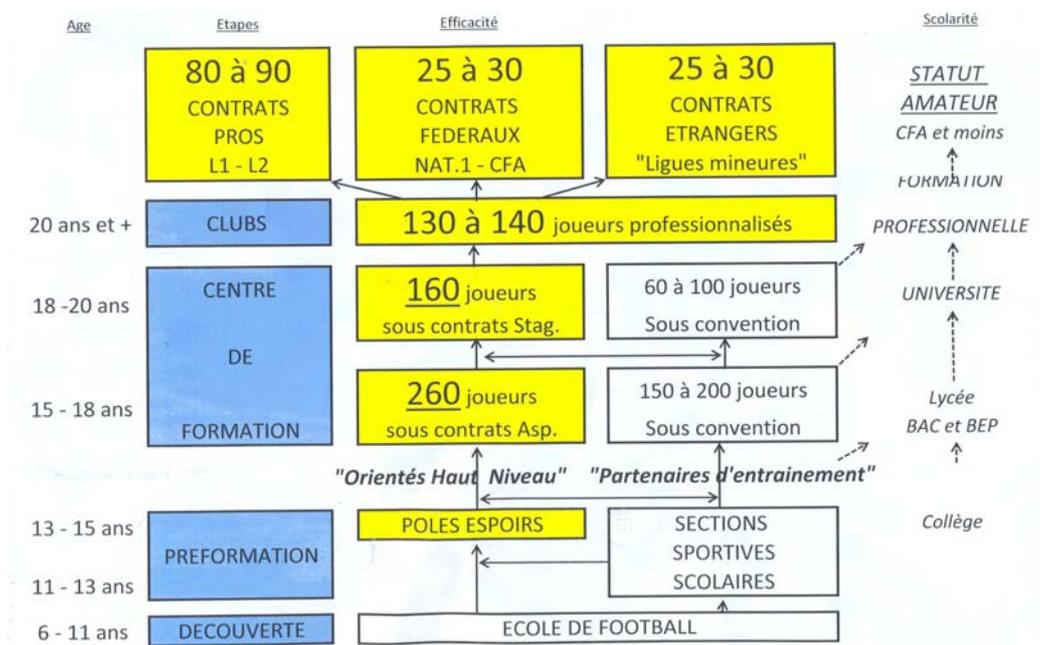
Un recrutement trop large entraîne une forte déperdition de joueurs entre la préformation, la formation et les contrats professionnels

Aujourd'hui, seule une faible proportion des joueurs qui, à 15 ans, intègrent un centre de formation, évolueront en Ligue 1. Dans les faits, « *l'étude de la gestion des effectifs des centres professionnels des saisons 2005-2006 et 2006-2007 permet de chiffrer le besoin du football professionnel à 75 joueurs en moyenne par saison issus des centres de formation. Pour confirmer ce chiffre, 76 joueurs provenant des centres ont intégré le circuit pro lors de la saison 2007-2008.* »⁹² Or, ce sont entre 300 et 400 joueurs qui, par classe d'âge, intègrent les centres comme le montre le graphique ci-dessous, détaillant le parcours d'un jeune footballeur en formation. Le taux de déperdition est donc conséquent.

⁹¹ Arrêté du 15 mai 2001, décret d'application du 6 septembre 2001, pris en application de l'article 15-4 de la Loi n° 84-610 du 16 juillet 1984, modifiée par la Loi n° 99-1124 du 28 décembre 1999.

⁹² *Les centres de formation 2006-2007, Direction technique nationale, Fédération Française de Football.*

Parcours synthétique du jeune footballeur en formation



Source : Direction technique nationale, Fédération Française de Football

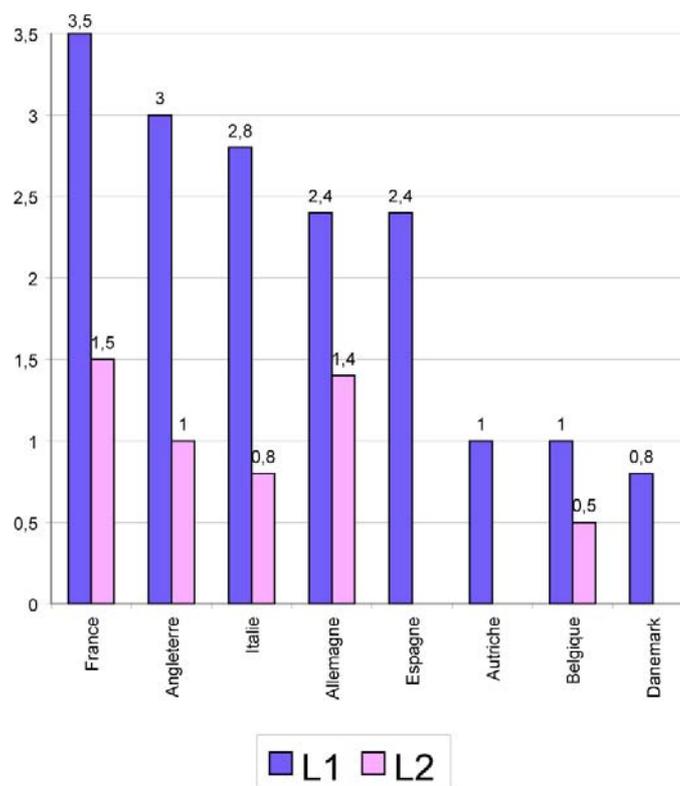
Ce recrutement trop peu élitiste renchérit le coût de la formation pour les clubs

Comme le suivi du cahier des charges, le suivi financier des centres de formation est de la responsabilité de la Fédération Française de Football. Or, l'information financière demeure incomplète. Le coût total des centres de formation peut cependant être estimé entre 85 et 90 M€ soit un budget moyen par club proche de 2,5 M€ (environ 3,5 M€ pour un club de L1 et 1,5 M€ pour un club de L2). La France est le pays européen dont les clubs consentent les efforts les plus importants en termes de budgets des centres de formation, comme le montre le graphique ci-dessous.

Les budgets sont largement dépendants de l'importance des effectifs. Comme le montre en effet une étude de la Direction technique nationale de la Fédération Française de Football, les charges variables directement liées au nombre de joueurs en formation représentent 30 à 50% des coûts de formation, contre 30 à 40% pour les charges fixes liées au respect du cahier des charges. Or « le nombre de professionnels formés n'est pas proportionnel au nombre de joueurs en formation. Compter 400 ou 600 joueurs en formation à 17 ans ne modifie pas le nombre de joueurs intégrant le circuit professionnel à la fin du cursus. Afin de sortir des effets de la politique d'obligation de formation qui fut nécessaire en son temps et passer à une stratégie plus élitiste, il conviendrait de concentrer les moyens sur un nombre de joueurs plus restreint. Cela permettrait de renforcer la qualité des joueurs formés, pour des raisons techniques le niveau de pratique sportive se nivelant toujours par le bas, tout en diminuant le coût global de la formation. »⁹³

⁹³ Préformation, formation : prospective. La formation de demain. Fédération Française de Football, 2007.

Budget moyen des centres de formation de clubs européens de première et deuxième divisions



Source : European Union : Study on training of young sportsmen/women in Europe, Ineum Consulting & Taj, 2008

Le *Rapport d'information sur les problèmes liés au développement économique du football professionnel* du sénateur Yvon Collin rappelait ainsi en 2004 que le coût moyen de formation par an et par joueur était estimé à environ 115 000 €. Remarquons toutefois que, selon la Direction technique nationale, le subventionnement des centres de formation des clubs de Ligue 1 est estimé à environ 30% de leur budget, et à près de 60% du budget en Ligue 2.

► **Former moins de joueurs, dans moins de centres, pour mieux les former**

L'aptitude réelle d'un jeune joueur à évoluer au plus haut niveau est difficile à déceler jusqu'à l'âge de 17 ans, et les aléas restent nombreux jusqu'à l'âge de 19 ans⁹⁴. Mais ce constat, partagé par la grande majorité des observateurs, ne semble pas inciter les clubs à la patience et les encourage plutôt, d'une certaine façon, au recrutement en nombre, afin de multiplier les chances de voir éclore un talent ou de ne pas passer à côté d'un joueur d'exception. Comme nous l'avons montré précédemment, cette stratégie du volume a un coût économique et humain.

⁹⁴ François Blaquart, directeur technique national adjoint, FFF, entretien du 5 juin 2008.

Limiter le nombre de joueurs en formation peut s'envisager de deux façons :

- *par une limitation plus drastique du nombre de conventions* autorisées (joueurs dits « de complément ») et de contrats autorisés dans chaque centre ;
- *par une diminution du nombre de centres*. Selon François Blaquart, directeur technique national adjoint de la Fédération Française de Football, « vingt centres d'excellence permettraient à la fois de répondre aux besoins des clubs professionnels et d'améliorer la qualité de la formation proposée »⁹⁵.

Tous les clubs n'ont pas vocation à être des clubs formateurs. Comme le suggère Claude Puel⁹⁶, cet objectif de réduction du nombre de centres pourrait être atteint en mutualisant la formation entre les clubs géographiquement proches qui le souhaitent ; hypothèse déjà évoquée par certains clubs mais jamais concrétisée, notamment faute d'un accord sur la répartition des joueurs entre les clubs à l'issue de la formation. Cet accord semble cependant possible si l'on considère que les joueurs demeurent affectés au club qui les a détectés ou qui a assuré leur pré-formation ; une fraction de la valeur du joueur pourrait toutefois être redistribuée à la structure de mutualisation. Des partenariats de formation peuvent également être tissés entre clubs de Ligue 1 et clubs de Ligue 2, chargés de préparer au plus haut niveau les jeunes joueurs et d'accroître leur temps de jeu.

En revanche, l'hypothèse d'une « nationalisation » des centres de formation, qui deviendraient des structures fédérales à l'instar des centres de pré-formation, n'est pas retenue ici, pour permettre aux clubs qui le souhaitent de poursuivre une politique de formation utile pour contenir l'inflation salariale et dégager des plus-values sur la vente de joueurs.

Bien que présenté comme une priorité, le double projet de formation reste mal organisé sur le territoire

Le volet humain de la formation implique une préparation mentale aux exigences du haut niveau ; mais il implique aussi le suivi, parallèlement au projet sportif, d'un projet scolaire, universitaire ou professionnel dont les exigences sont déterminées par la convention de formation.

Comme le football, le rugby met ce principe de double qualification au cœur du dispositif de formation : « il doit permettre aux jeunes joueurs de s'adapter aux différentes situations, notamment à un échec sportif, et de permettre leur insertion sociale qu'ils réussissent ou non à mener une carrière de professionnel »⁹⁷. Le Parlement européen a lui aussi rappelé son ferme attachement à la promotion du « double projet ».

Ce double projet nécessite une prise en compte de la spécificité du parcours des jeunes joueurs et notamment un aménagement des horaires rendant compatibles la formation scolaire et les entraînements sportifs. Si les sections sportives scolaires le permettent généralement au collège (30 000 élèves répartis dans 680 établissements), c'est beaucoup plus rarement le cas au lycée, faute d'accord avec le ministère de l'Education nationale, qui n'accorde pas aux joueurs des

⁹⁵ Entretien du 5 juin 2008.

⁹⁶ Entretien du 5 juin 2008.

⁹⁷ Emmanuel Eschalié, directeur exécutif de la Ligue Nationale de Rugby, entretien du 12 septembre 2008.

centres de formation le statut de sportif de haut niveau, réservé aux sportifs de pôles Elite nationaux.

► Consolider le « double projet » de formation

Si le Code du sport⁹⁸ prévoit un aménagement de la scolarité pour les sportifs de haut niveau des pôles Elite (filières fédérales), ces dispositions ne bénéficient pas aux sportifs des centres de formation agréés. Il semble donc essentiel d'engager une concertation avec le ministère de l'Education nationale, de façon à élargir aux joueurs des centres de formation agréés la circulaire existante. Le CNOSF le préconise également, en demandant⁹⁹ :

- ➡ la signature d'un accord cadre entre le ministère des Sports et le ministère de l'Education nationale concernant la scolarité (désignation d'établissements « sport » proposant des aménagements de scolarité) et l'EPS (dispense de cours et épreuve du bac portant sur la discipline pratiquée et sous forme de contrôle continu) ;
- ➡ l'élaboration d'une cartographie des établissements scolaires, universitaires ainsi que de formation professionnelle proposant un aménagement de la scolarité pour les sportifs.

Enfin, le volet scolaire du « double projet » doit favoriser l'interdisciplinarité, de façon à faciliter l'ouverture et le décroisement.

Un système de formation menacé par la dérégulation internationale

Paradoxalement, la force de la formation française est aussi son talon d'Achille : les centres de formation des clubs professionnels français attirent les recruteurs de tous les autres clubs européens. De fait, les jeunes joueurs sont toujours plus nombreux à quitter les centres de formation de plus en plus jeunes, avant la signature de leur premier contrat professionnel. L'exemple du Havre montre bien cette évolution sur dix ans : en 1998, Vikash Dhorasso quitte le HAC (pour Lyon) à 25 ans ; en 2000, Jean-Alain Boumsong part (pour Auxerre) à 20 ans ; en 2003, Florent Sinama-Pongolle et Anthony Le Tallec choisissent Liverpool à 18 ans ; enfin, en 2008, Portsmouth recrute Gauthier Mahoto alors qu'il n'a que 16 ans¹⁰⁰. Dans ces conditions, le club ne bénéficie plus d'aucun retour sur investissement sur son effort de formation.

Nombreux sont ainsi les clubs qui se plaignent d'un phénomène de « pillage » et certains s'interrogent sur l'opportunité de maintenir la structure coûteuse qu'est un centre de formation sans pouvoir ni bénéficier de l'apport des joueurs détectés et formés pendant la durée d'un premier contrat professionnel, ni au moins tirer le meilleur profit possible de leur revente.

⁹⁸ Articles L.221-3 à L.221-23.

⁹⁹ CNOSF, op.cit.

¹⁰⁰ Alain Belsœur, directeur général du Havre AC, entretien du 20 septembre 2008.

L'UNFP (Union Nationale des Footballeurs Professionnels)¹⁰¹ récuse quant à elle cette notion de « pillage » et met en avant les statistiques suivantes, issues des saisons 2004-2005 à 2007-2008 :

- ➔ sur l'ensemble de ces quatre saisons, 7 joueurs de moins de 20 ans ont quitté les clubs professionnels français ;
- ➔ dans le même temps, ces clubs ont accueilli 111 joueurs de nationalité étrangère et de la même catégorie d'âge ;
- ➔ enfin, entre les saisons 2004-2005 et 2006-2007, 740 joueurs en formation dans les clubs professionnels français n'ont pas reçu de proposition de contrat de la part de leur club afin soit de poursuivre leur formation, soit d'intégrer l'effectif professionnel.

Le débat qui doit être ouvert sur la protection de la formation et des jeunes joueurs à l'échelle européenne semble seul à même d'apporter une réponse aux risques d'externalisation de la formation et d'affaiblissement du lien entre le sport amateur et le sport professionnel.

2.2.3. Contrôle et conseil : faire évoluer la Direction Nationale du Contrôle de Gestion

Créée en 1990, la Direction Nationale du Contrôle de Gestion (DNCG) s'est substituée à la Commission Nationale du Contrôle de Gestion. Une convention entre la FFF et la LFP prévoit que « *la FFF et la LFP assurent le contrôle de la gestion financière des clubs au moyen de la DNCG* ».

La DNCG regroupe trois commissions : Commission de contrôle des clubs professionnels, Commission fédérale de contrôle des clubs et Commission d'appel. Les membres de la Commission de contrôle des clubs professionnels sont désignés par la FFF, la LFP, l'UCPF (Union des Clubs Professionnels de Football), l'UNECATEF (Union Nationale des Educateurs et Cadres Techniques du Football) et le SNAAF (Syndicat National des Administratifs et Assimilés du Football). Le Conseil fédéral de la FFF et le ministère des Sports y sont représentés (sans voix délibérative).

La DNCG a pour principal objectif d'« *assurer la pérennité et l'équité des compétitions, en vérifiant notamment que les investissements sportifs de chaque club n'excèdent pas ses capacités financières* ». Elle exerce donc principalement une mission de contrôle de la situation juridique et financière des clubs et procède à cet effet à des vérifications sur pièces afin d'apprécier la solvabilité des clubs et les garanties de paiements dont ils peuvent faire état. (C'est pourquoi il est erroné de penser, comme on l'entend souvent, que si Chelsea était en Ligue 1, le club de Roman Abramovitch ferait l'objet d'une rétrogradation administrative : les garanties de paiement sont patentes.) Elle veille en outre au respect par les clubs de leurs obligations comptables.

¹⁰¹ Il semble toutefois que le chiffre des départs soit sous-estimé et n'intègre que les seuls départs ayant fait l'objet d'un contentieux, à l'exclusion de tous les départs non souhaités par les clubs mais pouvant avoir fait l'objet d'une transaction. Qui plus est, ces départs concernent souvent les éléments les plus prometteurs des centres, fragilisant ainsi le potentiel de la Ligue 1.

La DNCG a compétence pour sanctionner les clubs qui ne se conforment pas à ses exigences. Elle peut ainsi, selon la gravité des infractions, 1) interdire ou limiter le recrutement de nouveaux joueurs, 2) contrôler le recrutement dans le cadre d'un budget prévisionnel ou d'une masse salariale prévisionnelle encadrée, 3) rétrograder administrativement un club (de L1 en L2 par exemple), 4) interdire un club d'accession en division supérieure, 5) exclure un club des compétitions.

Le bilan positif de la DNCG

Depuis le début des années 1990, la DNCG a joué un rôle prépondérant dans la transparence et la professionnalisation de la gestion des clubs. Alors que le football professionnel français connaissait une période troublée par les « affaires », la DNCG a contribué à l'assainissement des comptes des clubs en prenant des mesures fortes et emblématiques :

- ➔ rétrogradation administrative des Girondins de Bordeaux en 1991 suite à leur dépôt de bilan, alors que l'endettement du club était estimé à 300 MF, soit environ 45 M€;
- ➔ rétrogradation administrative de l'Olympique de Marseille en 1994 suite à l'« affaire V.A.-O.M. », puis interdiction d'accession en première division en 1995 suite à un dépôt de bilan.

De même, au moment où la plupart des clubs, auparavant constitués en associations, se dotaient d'une société commerciale, la DNCG a facilité une transition parfois complexe en aidant les clubs à respecter des procédures comptables nouvelles.

Enfin, dans un contexte il est vrai favorisé par la progression très rapide des droits télévisuels, la DNCG a également participé au redressement économique des clubs ; mais sans toutefois pouvoir empêcher, en 2002-2003, un gouffre financier de se creuser (déficit cumulé de 151 M€ pour la Ligue 1).

Paradoxalement, le redressement financier que connaît, depuis deux saisons, le championnat de France, fait apparaître les limites du rôle de la DNCG. Si la gestion des clubs, comme cela semble être le cas, a gagné en maturité, le moment en effet peut être propice pour proposer un renouvellement de l'action de la DNCG.

Vers une évolution du rôle de la DNCG

Certes, ce rôle évolue, comme l'institution le souligne elle-même en introduction aux *Comptes des clubs professionnels – saison 2006-2007* :

« La Commission revisite chaque année son mode de fonctionnement pour tenir compte du contexte dans lequel les clubs évoluent. Elle continue à s'appuyer sur les comptes des clubs pour mener ses auditions mais, conformément à ses règlements, elle met également l'accent sur les procédures et l'organisation des clubs (particulièrement au niveau juridique, comptable et contrôle interne) et sur la stratégie suivie par leurs dirigeants et actionnaires. » De même, la croissance des investissements nécessaires justifie une vigilance accrue et la diversité des modèles financiers (clubs cotés) doit inévitablement être prise en compte.

Mais ce rôle de conseil n'est encore qu'embryonnaire et semble faire débat au sein même de

l'institution. *Stricto sensu*, le rôle de la DNCG, aujourd'hui, n'est pas de veiller à la pérennité des clubs, mais bien de « *faire en sorte que les clubs qui prennent part à la compétition sportive la terminent avec les moyens annoncés, de façon à ce que la compétition soit la plus équitable possible* ». Elle n'est ainsi ni une DNACG (Direction Nationale d'Aide et de Contrôle de Gestion), comme pour le rugby, ni une DNCCG (Direction Nationale du Conseil et du Contrôle de Gestion), comme pour le basket. Elle n'a pas vocation à conseiller le club pour, par exemple, développer ses actifs, alors que ce point demeure crucial.

Il est essentiel de préciser que cet élargissement éventuel ne saurait générer de contraintes supplémentaires pour les clubs, mais doit être compris comme la possibilité d'un dialogue élargi pouvant aboutir à des suggestions opératoires. Car en l'état, un renforcement des contraintes de gestion pesant sur les clubs risquerait d'être perçu comme un nouvel handicap face à des rivaux européens parfois moins soucieux de bonne gestion. De même qu'il faut placer judicieusement le curseur de la répartition des droits télévisuels afin de concilier équité et efficacité, il faut aussi choisir le niveau de régulation pertinent qui permette de combiner gestion et compétitivité. Les économistes Umberto Lago, Rob Simmons et Stefan Szymanski montrent en effet que « *la régulation a été beaucoup plus légère en Italie, en Angleterre et en Ecosse qu'en France, et les clubs ont eu de ce fait davantage d'opportunités pour faire des erreurs (mais aussi pour rencontrer des succès). C'est peut-être là le paradoxe ultime en ce qui concerne la régulation et le management des ligues sportives. Les ligues les moins régulées ont dépensé plus que les autres en joueurs et ont donc connu plus de succès, comme par exemple les clubs anglais, italiens ou espagnols en Ligue des Champions. Inversement, les ligues au sein desquelles la régulation est plus importante, comme c'est le cas en France, ont dépensé plutôt moins en joueurs et en conséquence ont remporté moins de succès, en particulier en Ligue des Champions.* »¹⁰²

Vers une évolution du statut de la DNCG

Cette réflexion sur le rôle de la DNCG incite à poser également la question de son rattachement.

Même si elle repose sur l'éthique individuelle des experts, une modification de la gouvernance de la Ligue de Football Professionnel qui amènerait les clubs à bénéficier de la majorité au Conseil d'Administration, ou d'un pouvoir de décision prépondérant sur les questions économiques, pourrait multiplier les risques théoriques de suspicion de conflits d'intérêts. Nul ne conteste aujourd'hui que le fonctionnement de la DNCG est parfaitement étanche ; il n'en reste pas moins que les salariés permanents assurant le soutien administratif et technique de la Commission de contrôle des clubs professionnels de la DNCG sont des salariés de la Ligue, ce qui risquerait, en certaines occasions, de les placer en porte-à-faux.

► Faire évoluer la DNCG vers une DNCCG (Direction Nationale du Conseil et du Contrôle de Gestion) indépendante de la Ligue, et rémunérer ses experts

L'expertise de la DNCG se limite aujourd'hui généralement au contrôle de la situation juridique et financière des comptes des clubs ; or, même si les clubs professionnels de football disposent

¹⁰² The Financial Crisis in European Football. An Introduction, *Journal of Sports Economics*, vol. 7 n° 1, février 2006, pages 3 à 12. Traduction MEPP.

désormais de compétences solides, l'environnement de plus en plus complexe dans lequel ils évoluent peut justifier l'apport, lorsque besoin est, de compétences extérieures supplémentaires sur le mode du conseil.

Prolonger au-delà des seules phases de contrôle le dialogue entre les clubs et la DNCG semble justifier par ailleurs que ses experts soient rétribués pour un travail dont on peut souhaiter dès lors qu'il gagne à la fois en profondeur (dimension de conseil), en constance (dialogue ininterrompu avec les clubs en cas de besoin) et en souplesse (prise en compte des spécificités des clubs cotés).

En outre, l'indépendance de la DNCG ne pourrait être que renforcée par l'absence de tout lien structurel avec la Ligue. Le rattachement à la Fédération Française de Football pourrait être envisagé ; mais la solution d'un rattachement direct au ministère des Sports (à l'instar d'une « Haute Autorité ») ou, si elle était instituée, à la DNCG européenne, semble pertinente.

En effet, l'instauration souhaitée d'un organisme européen de contrôle de gestion n'hypothèque pas l'avenir de la DNCG, dont le rôle sera d'alimenter l'institution européenne mais aussi d'approfondir, dans une double dimension de contrôle et de conseil, l'étude spécifique des comptes des clubs français. Toutefois, il ne s'agit pas de multiplier les institutions et la création d'une DNCG européenne peut impliquer l'existence d'antennes européennes qui lui seraient rattachées.

2.3. Corriger les points faibles : renforcer l'attractivité du championnat pour le public et les investisseurs

L'ensemble du football européen a été ébranlé par la montée en puissance du « sport spectacle », dans un contexte mondial de globalisation des échanges, et par l'application stricte du principe de libre circulation des biens et des personnes. Déstabilisé par l'application de règles inadaptées à sa spécificité, le sport implique un mouvement de régulation à l'échelle européenne, comme l'a rappelé le Président de la République, Nicolas Sarkozy, dans son discours au Parlement Européen du 10 juillet 2008. Mais réguler permettra de stabiliser le fonctionnement du sport professionnel européen sans pour autant corriger les faiblesses du modèle de développement économique des clubs français. En effet, la régulation ne corrigera pas les incertitudes juridiques spécifiques au système français d'attribution du numéro d'affiliation ou de statuts types des sociétés sportives qui dissuadent encore les investisseurs. La régulation ne viendra pas non plus optimiser et diversifier les sources de revenus des clubs, pas plus qu'elle n'assurera le chantier de modernisation des stades ni ne fera rayonner les clubs français à l'international. Le football français devra mettre à profit la stabilisation du sport professionnel pour se réorganiser, au sein même de ses institutions ; il lui faudra également se professionnaliser et redonner une image positive au football en s'attaquant sans détour à la question de la sécurité dans les stades et à la préservation de l'esprit du jeu. L'image du football en France est marquée par de trop nombreux incidents qui l'empêchent de devenir un spectacle pour tous, un spectacle familial où, sur le terrain comme dans les tribunes, sont véhiculées des valeurs essentielles de convivialité, de respect de l'autre et de fair-play.

2.3.1. Sécuriser les investisseurs et faciliter l'accroissement des fonds propres des clubs

Le football français souffre de ne pouvoir attirer les investisseurs alors même qu'il est aujourd'hui le cinquième championnat de football au monde. Le paradoxe trouverait son explication dans deux dispositifs juridiques qui font la singularité du sport professionnel français. Aujourd'hui, le droit de participer à une compétition est matérialisé dans le numéro d'affiliation qui repose exclusivement entre les mains de l'association sportive. De plus, une société sportive doit adopter une forme juridique dérogatoire du droit commun. Dans les deux cas, les investisseurs disent manquer de garanties pour leurs fonds et estiment qu'une façon de restaurer la confiance pourrait consister à autoriser la société sportive à détenir en propre le numéro d'affiliation et à simplifier la législation sur les sociétés sportives pour la rapprocher du droit commun, tout en continuant de garantir par convention le lien entre le secteur amateur et le secteur professionnel.

Les deux réformes de l'attribution du numéro d'affiliation et des statuts des sociétés sportives doivent s'entendre comme un moyen d'améliorer la confiance dans une activité, le sport, par nature incertaine. Elles apparaissent en effet d'autant plus justifiées que le sport est fortement soumis à l'aléa sportif et qu'aujourd'hui encore, nombre d'élus considèrent que le sport est un enjeu politique, rendant de ce fait plus difficile l'accès des fonds privés au sport professionnel. Les clubs professionnels sont des entreprises du sport pour lesquelles l'ensemble des acteurs doivent contribuer à créer un environnement favorable à l'investissement et à l'esprit d'entreprise.

Octroi du numéro d'affiliation : concilier les impératifs de visibilité de la société commerciale et la préservation des intérêts de l'association

Comme nous l'avons mentionné, le numéro d'affiliation, qui autorise les sociétés sportives à inscrire leurs équipes professionnelles aux compétitions organisées par les ligues, est délivré par la Fédération à l'association support, qui le met à disposition de la société commerciale dans le cadre d'une convention. Cette convention, qui doit être approuvée par les autorités administratives, est garante du lien entre sport amateur et sport professionnel, et ce lien est un principe fondamental, indéfectible, du sport français. Ainsi, selon Henri Sérandour, président du Comité National Olympique du Sport Français, fragiliser ce lien serait de nature à « *remettre en cause l'unité et l'organisation du sport telles qu'elles découlent du Code du sport et telles qu'elles ont été construites depuis de nombreuses années en partenariat par le mouvement sportif et les pouvoirs publics* »¹⁰³ ; à terme, le danger existerait de voir la société « *exercer son activité en dehors de l'association, voire même de la ligue et de créer des compétitions hors des pouvoirs conférés aux fédérations* ».

Mais inversement, ce lien introduit un risque qui, même s'il n'est que théorique, est de nature à dissuader un investisseur faute de pouvoir se projeter au-delà de cinq ans, durée maximale autorisée de la convention qui lie le club et l'association. Le fait qu'aucune scission n'ait été

¹⁰³ Courrier aux parlementaires, 4 juin 2008.

constatée ne vaut pas effacement de l'insécurité juridique ; du reste, plusieurs clubs ont fait état de tensions en leur sein, parfois vives, entre société commerciale et association. En droit, rien n'empêche par exemple l'association de constituer une autre société sportive. Cette insécurité a au demeurant été relevée par l'Autorité des Marchés Financiers dans son rapport sur l'introduction en Bourse de l'Olympique Lyonnais. Elle était également soulignée par Jean-Pierre Denis :

« Il ne nous paraît pas contestable de renvoyer à la convention le droit d'organiser la vie, sinon commune, du moins conjointe, des secteurs amateur et professionnel : utilisation des infrastructures ; animation des activités de formation ; participation de la société aux activités demeurant sous la responsabilité de l'association. Mais il nous semble que la coordination entre association et société sera inévitablement plus complexe quand il s'agira, par exemple, de gérer le numéro d'affiliation qui donne accès aux compétitions professionnelles, élément vital pour les clubs. Il faut surtout relever qu'en cas de conflit, l'association dispose, au moins théoriquement, de la possibilité de retirer la gestion du secteur professionnel à la société à l'issue des quatre années qui tiennent lieu de durée maximale pour la convention, voire au terme de chaque saison sportive, moyennant un simple préavis de trois mois. Il y a là un risque d'instabilité qui n'est pas, de notre point de vue, totalement neutre pour d'éventuels investisseurs soucieux de disposer d'une parfaite maîtrise de la société sportive. »¹⁰⁴

Lever ce risque d'instabilité n'implique pas de renoncer au lien entre la société commerciale et l'association. Rappelons notamment à ce sujet :

- ➔ que « tout club sollicitant son engagement dans le championnat de Ligue 1 ou dans le championnat de Ligue 2 doit pouvoir engager et faire évoluer au moins six équipes de joueurs amateurs disputant les épreuves de la ligue régionale dans le ressort de laquelle il évolue »¹⁰⁵ ;
- ➔ que les sociétés sportives versent chaque année, au total, 5 M€ aux associations supports dans le cadre des conventions.

Enfin, la détention du numéro d'affiliation par l'association fait figure, parmi les cinq championnats européens majeurs, de spécificité française. Il est impossible de ne pas entendre le bien-fondé de la levée d'une incertitude juridique susceptible de s'avérer dissuasive alors que le sport français manque d'investisseurs ; mais il est sans doute tout aussi important de veiller au respect des sensibilités et des prérogatives du sport amateur français.

Deux pistes peuvent être explorées pour concilier la sécurisation des investisseurs et la préservation du lien avec l'association support.

► A. Attribuer aux sociétés sportives la capacité d'inscrire elles-mêmes leurs équipes aux compétitions après conclusion d'une convention financière avec l'association support

L'amendement¹⁰⁶ déposé par le député Frédéric Lefebvre le 16 juin 2008 propose que : « la participation des équipes professionnelles aux compétitions inscrites au calendrier fédéral ou

¹⁰⁴ Rapport de Jean-Pierre Denis, op. cit.

¹⁰⁵ Règlement administratif de la LFP, section I, article 120.

organisées par la ligue professionnelle relève de la compétence, lorsqu'elle a été constituée, de la société sportive prévue à l'article 122-2 du Code du sport ».

Cette proposition revient à confier la détention du numéro d'affiliation à la société sportive. Elle lève donc le risque d'instabilité susceptible de dissuader les investisseurs. Elle ne fait cependant pas état du lien entre l'association et la société sportive. Comme l'indique le président de la Ligue de Football Professionnel, Frédéric Thiriez, la préservation de ce lien nécessite sans doute de formaliser une convention garantissant le maintien du financement de l'association par la société sportive. Cette convention pourrait s'inspirer des contrats de cession de la marque et des signes distinctifs qui existent déjà entre l'association et la société commerciale.

► B. Attribuer deux numéros d'affiliation : l'un à l'association, pour les compétitions de jeunes et d'amateurs ; l'autre à la société sportive, pour les compétitions professionnelles

Dans ce cas de figure, la société sportive posséderait le droit d'inscrire son équipe professionnelle aux compétitions sans veto possible de l'association. Comme l'ont évoqué notamment le SNAAF (Syndicat National des Administratifs et Assimilés du Football)¹⁰⁷ et Jean-Pierre Louvel¹⁰⁸, Président du Havre AC et de l'UCPF (Union des Clubs Professionnels de Football), le maintien d'un lien de solidarité entre la section amateur et la section professionnelle serait alors assuré par le respect du règlement de la LFP qui fait aujourd'hui obligation au club professionnel d'engager au moins six équipes de joueurs amateurs.

En l'état, la première solution paraît incomplète et de nature à susciter des crispations. En revanche, la seconde hypothèse garantit dans tous les clubs les intérêts de chacune des parties.

Rapprocher les statuts des sociétés sportives du droit commun tout en maintenant le lien avec le monde associatif

La législation française sur les sociétés sportives poursuit un double objectif :

- ➡ donner aux clubs un cadre juridique plus adapté que celui des associations pour l'exercice des activités commerciales ;
- ➡ maintenir un lien entre le secteur amateur et le secteur professionnel.

Un club est ainsi une structure à deux têtes. Lorsque l'association loi 1901 organise des manifestations sportives qui génèrent plus d'1,2 M€ ou lorsque sa masse salariale excède 800 000€ elle doit constituer une société commerciale atypique puisqu'on lui interdit de recourir au statut de société commerciale de droit commun en imposant trois formes possibles¹⁰⁹.

¹⁰⁶ Amendement n° 753 à la loi de modernisation de l'économie, 16 juin 2008.

¹⁰⁷ Entretiens avec Hervé Gorce et Patrick Razurel, du 8 juillet 2008, et Alain Belsœur, du 20 septembre 2008.

¹⁰⁸ Entretien du 11 septembre 2008.

¹⁰⁹ Article L122-3 du Code du sport.

Sociétés sportives	Répartition du capital	Rémunération des dirigeants	Distribution de dividendes aux actionnaires
SAOS (Société Anonyme à Objet Sportif)	Au moins 1/3 du capital détenu par l'association support	Non	Non, les bénéfices sont affectés à la constitution de réserves
EUSRL (Entreprise Unipersonnelle Sportive à Responsabilité Limitée)	L'association support détient la totalité du capital	Oui (le gérant de la société)	Non, les bénéfices sont affectés à la constitution de réserves
SASP (Société Anonyme Sportive Professionnelle)	Le capital est librement réparti entre les actionnaires. L'association support doit avoir au moins une action	Oui	Oui

Le lien entre l'association et la société commerciale, lorsqu'elle est constituée, prend la forme d'une convention dont la nature est précisée par le décret n° 2001-150 du 16 février 2001. Différents éléments doivent figurer dans la convention : sa durée, limitée à 5 ans maximum, les modalités de son renouvellement qui ne doivent pas inclure de possibilité de reconduction tacite, l'utilisation des équipements sportifs, la propriété et l'exploitation de la marque et des signes distinctifs du club.

La SASP est la forme juridique qui s'apparente le plus aux sociétés commerciales de droit commun ; c'est d'ailleurs la forme choisie par la quasi-totalité des clubs de Ligue 1 (à l'exception de l'A.J. Auxerre, qui a opté pour une SAOS).

Toutefois, ces régimes juridiques présentent des dérogations au droit commun qui les rendent plus contraignants que ceux des sociétés sportives des quatre autres grands championnats européens comme le montre le tableau ci-dessous :

Cadre juridique des clubs professionnels en France, Allemagne, Angleterre, Espagne, Italie

	France	Allemagne	Angleterre	Espagne	Italie
Existence d'une association : obligation légale	Oui	Oui	Non	Non	Non
Propriété du numéro d'affiliation	Association	Société	Société	Société	Société
Propriété de la marque	Association ; cession possible à la société depuis le 1/08/2003	Société / Association	Société	Société	Société
Propriété des droits TV	Société, depuis le 1/08/2003	NC	Société	Société	Société
Introduction en Bourse	Oui, depuis le 30/12/2006	Oui	Oui	Oui	Oui
Multipropriété ¹¹⁰	Oui sous réserve, depuis le 15/12/2004	Jusqu'à 49,9%	Jusqu'à 9,9%	Jusqu'à 5%	Uniquement dans des divisions différentes

Source : d'après Deloitte & Touche

¹¹⁰ La multipropriété consiste à détenir la propriété de plusieurs clubs susceptibles de s'affronter.

Les contraintes liées à ces statuts types sont de plusieurs natures : « *Tout d'abord, la SASP doit adopter des statuts conformes à des statuts types, définis par le décret n° 2001-149 du 16 février 2001 et doit organiser ses relations avec l'association sportive dans le cadre d'une convention, alors que les fondateurs d'une SAS organisent librement l'administration, la répartition du pouvoir et la vie sociale au sein des statuts et/ou de pactes d'actionnaires.*

Par ailleurs, les associés fondateurs doivent être au minimum sept (dont l'association sportive) au lieu de un associé minimum par exemple dans les SAS.

S'agissant de la cession des actions des SASP, les statuts types imposent d'obtenir l'agrément du conseil d'administration ou du conseil de surveillance à la majorité des deux tiers pour pouvoir céder ses titres à un tiers. Il conviendrait de diminuer cette majorité, si ce n'est de la supprimer, pour pouvoir céder plus facilement les titres à un tiers et faciliter ainsi l'entrée au capital de nouveaux investisseurs.

Enfin, une personne privée, actionnaire d'une SASP, ne peut ni consentir un prêt à une autre société sportive, ni cautionner les engagements d'une autre société sportive. »¹¹¹

Ces contraintes sont de nature à inquiéter les investisseurs potentiels et à limiter la marge de manœuvre des actionnaires, ce que confirment Jean-Michel Aulas¹¹², président de l'Olympique Lyonnais : « *la SASP souffre d'un déficit de souplesse (statuts types) et de sécurisation des investisseurs* », comme Franck Riboud¹¹³, P-DG de Danone et investi dans le football à travers, notamment, l'équipe de Croix-de-Savoie : « *La pression exercée par l'association (avec l'enjeu du numéro d'affiliation) et la contrainte des statuts types constituent des obstacles décourageants pour un investisseur.* »

► Rapprocher les statuts des sociétés sportives du droit commun, tout en maintenant l'obligation d'une convention entre la société sportive et l'association support, et permettre en particulier aux sociétés sportives de se constituer en SAS (sociétés par actions simplifiées) ou en SA (sociétés anonymes)

Sans doute légitime dans une phase de transition entre le mode associatif et un modèle sociétaire de droit commun, l'encadrement des sociétés sportives par des statuts types apparaît moins fondé dans un contexte de recherche de compétitivité économique. Comme en témoigne l'ANLSP (Association Nationale des Ligues de Sport Professionnel), « le choix du recours à des statuts types semble devenu inadapté car il introduit un facteur de rigidité qui n'apparaît pas justifié par la matière »¹¹⁴. Les objectifs affichés de transparence de la gestion sont aujourd'hui atteints ; du reste la DNCG demeure vigilante. Le statut des sociétés par actions simplifiées a le mérite d'une très grande souplesse.

¹¹¹ Les outils juridiques mis à la disposition des clubs de football professionnel français afin d'optimiser leur compétitivité, rapport de maître Jean-Baptiste Guillot et maître Virginie Molho, avocats à la cour, pour le ministère de la Jeunesse, *des Sports et de la Vie associative*, janvier 2006.

¹¹² Entretien du 17 avril 2008.

¹¹³ Entretien du 13 juin 2008.

¹¹⁴ Entretien avec Frédéric Besnier, directeur général de l'ANLSP, 4 juin 2008.

Une simplification du régime juridique applicable aux sociétés sportives initiée par l'Etat semble pouvoir faire l'objet d'un consensus, à condition de maintenir le principe de l'obligation d'une convention entre la société sportive et l'association support. Au demeurant, les statuts types doivent être modifiés afin d'intégrer la possibilité d'un appel public à l'épargne¹¹⁵ ainsi que les prescriptions de la loi Nouvelles Régulations Economiques de 2001.

Faciliter l'accroissement de l'actif des clubs et encourager l'investissement

La simplification du régime juridique des sociétés sportives aurait pour objectif de favoriser l'entrée de nouveaux investisseurs dans le capital de ces sociétés, en réponse à la fréquente faiblesse de leurs capitaux propres. En complément, d'autres mesures destinées à sécuriser et attirer les investisseurs peuvent être envisagées. Elles sont proposées ici à titre de pistes de réflexion.

► **Elargir les actifs immatériels possibles**

Déjà envisagée par le passé, la question de l'opportunité de l'intégration à l'actif des clubs de certains éléments immatériels mérite d'être approfondie, comme l'a souligné l'UCPF (Union des Clubs Professionnels de Football). Les éléments immatériels envisageables sont les suivants :

- ➡ *la marque et les signes distinctifs*, lorsque la société sportive en est devenue propriétaire ;
- ➡ *le numéro d'affiliation* (en cas d'attribution à la société sportive) ;
- ➡ *les contrats des joueurs formés au club*, qui ne sont pas valorisés à la différence des autres contrats (ce qui a pour conséquence de pénaliser les clubs formateurs), à la condition préalable de déterminer une grille de valorisation rigoureuse de ces contrats.

Les conditions d'intégration de ces éléments dans les actifs des clubs devront faire l'objet d'une analyse juridique et d'un examen approfondi par le Conseil National de la Comptabilité.

► **Créer davantage de fondations auprès des clubs pour favoriser l'investissement des PME locales**

L'identité d'un club professionnel repose souvent sur la construction d'un lien social fort et d'un ancrage local et régional solide. A travers la fondation d'entreprise, le club peut inciter des investisseurs partenaires à mener avec lui des programmes d'intérêt général dont le champ d'action peut être large : éducation et formation, handicap, insertion et cohésion sociale, santé... Les avantages pour les clubs sont nombreux :

- ➡ *la valorisation de l'image de l'entreprise fondatrice*. Pour un club professionnel qui véhicule une image "business" avec des montants de salaires et de contrats qui échappent aux logiques de

¹¹⁵ Loi n° 2006-1770 du 30 décembre 2006.

marché traditionnel, la création d'une "fondation d'entreprise du club professionnel" est un support très valorisant ;

➔ *un effet levier pour des actions de mécénat.* Le club peut inciter ses sponsors à s'engager aussi comme fondateurs à ses côtés dans la constitution de la fondation d'entreprise. Cette opération de mécénat peut également mobiliser leurs salariés. La fondation d'entreprise peut enfin obtenir des subventions publiques bien plus aisément que le club lui-même ;

➔ *un ancrage local plus lisible.* Grâce aux actions conduites par la fondation, actions souvent qualifiées de citoyennes, l'entreprise fondatrice peut développer une politique de proximité auprès d'un public potentiellement supporteur ou client du club professionnel, l'attacher au club et le fidéliser. Les actions estampillées "fondation d'entreprise du club professionnel" sont clairement lisibles pour les bénéficiaires, les habitants et les pouvoirs publics ;

➔ *rassurer les collectivités locales sur le bon usage de leurs subventions.* La fondation, du fait de ses statuts, ne peut développer que des actions à but non lucratif, gérées de manière désintéressée. Les sommes versées par les collectivités au titre des actions d'intérêt général à une fondation d'entreprise, juridiquement distincte du club, sont donc assurées d'une meilleure "traçabilité" ;

➔ *un avantage fiscal.* L'avantage fiscal pour le club est indéniable puisque 60% des versements faits au bénéfice d'une fondation d'entreprise sont déductibles de l'impôt dans la limite globale de 5% du chiffre d'affaires hors taxe. »¹¹⁶

La mise en place de fondations paraît notamment de nature à développer les liens entre clubs professionnels et PME locales et régionales, dont l'investissement dans le capital des sociétés sportives mérite d'être encouragé. Le football, rappellent Jean-Pierre Louvel¹¹⁷, Président du Havre AC et de l'UCPF, et Franck Riboud¹¹⁸, P-DG de Danone, est avant tout générateur de lien social (cf. encadré ci-dessous).

¹¹⁶ *Financement public : la fin d'une époque ?*, Patrick Bayeux et Brigitte Clavagnier, Juris Associations n° 377, 15 avril 2008.

¹¹⁷ Entretien du 11 septembre 2008.

¹¹⁸ Entretien du 13 juin 2008.

Football et lien social : actions sociales et éducatives du programme d'ancrage du Havre A.C. 1872

Objectifs :

- participer à la cohésion sociale, en utilisant le football et le club comme facteur de motivation ;
- faire du HAC un acteur citoyen dans sa ville ;
- faire en sorte que le public s'approprie les couleurs « ciel et marine » et soutienne son équipe.

Premier domaine d'action : sur les terrains, par la pratique du football

1/ programme « HAC Mon Parrain » : utiliser le sport comme un vecteur d'échange, de goût de l'effort, de respect des règles et de respect des autres en proposant une animation football dans 9 quartiers dits « sensibles » du Havre ; proposer une formation à des jeunes attirés par les métiers du sport et de l'animation de quartier ; parrainage de 14 joueurs professionnels ;

2/ convention HAC Associé : 36 clubs signataires dans le district, plus de 3000 jeunes concernés par saison ; objectifs : resserrer les liens entre le football professionnel et le football amateur ; animations au stade Deschaseaux les jours de match : « main dans la main » (entrée sur le terrain en compagnie des joueurs professionnels), ramasseurs de balles, haie d'honneur, concours de tirs au but... ; visites et échanges : « les mercredis du HAC » (mise en place d'ateliers techniques intégrant les joueurs professionnels, dédicaces, ...)

3/ programme spécifique pour les jeunes gardiens des clubs de la Ligue : Gardiens de rêve 76 ;

4/ action football écoles et collèges : faire découvrir la pratique du football aux plus jeunes dans le cadre structuré de l'école de football du HAC ; donner envie aux enfants de découvrir le plaisir du jeu, du sport collectif et de s'inscrire dans un club ;

5/ associations de handicapés : intégration de l'équipe Cecifoot du Havre au sein du HAC et organisation de la Coupe de France Cecifoot en 2007 ;

6/ centre d'animation football féminin : sensibiliser les jeunes filles de 8 à 13 ans à la pratique du football.

Deuxième domaine d'action : le stade, un outil pédagogique

1/ en milieu scolaire (collèges et lycées) : faire participer des jeunes à un projet pédagogique en utilisant le club et le football comme facteur de motivation ;

2/ auprès des associations caritatives : mettre le HAC à la portée d'un public en difficulté sociale ;

3/ auprès des associations de handicapés : mettre le HAC à disposition des associations comme outil pédagogique et comme moyen de communication (visites et aide à la promotion d'opérations spécifiques) ;

4/ l'HACademy : centre de soutien éducatif, programme Inter Reg III et IV (formation en informatique et en anglais utilisant le HAC comme facteur de motivation).

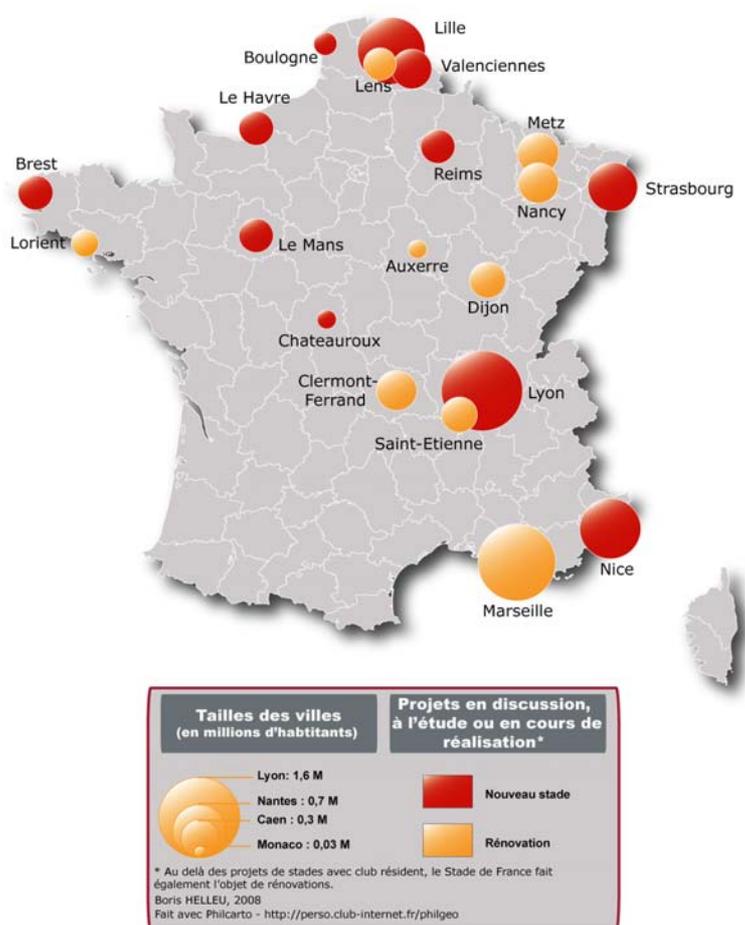
Source : Luis Garcia, président de l'Association HAC-Football

2.3.2. Optimiser et diversifier les sources de revenus des clubs

Le football français a pris la mesure de son retard en matière d'enceintes sportives : 21 projets de construction ou de rénovation de stades de plus de 20 000 places dédiés au football sont actuellement lancés, à des stades d'avancement très divers.

Le nombre et l'importance de ces projets font sans doute du marché français potentiellement le plus dynamique en Europe à l'heure actuelle ; la Ligue de Football Professionnel estime à près de 1 700 M€ la valorisation cumulée de ces projets¹¹⁹.

Projets de construction ou de rénovation de stades en France



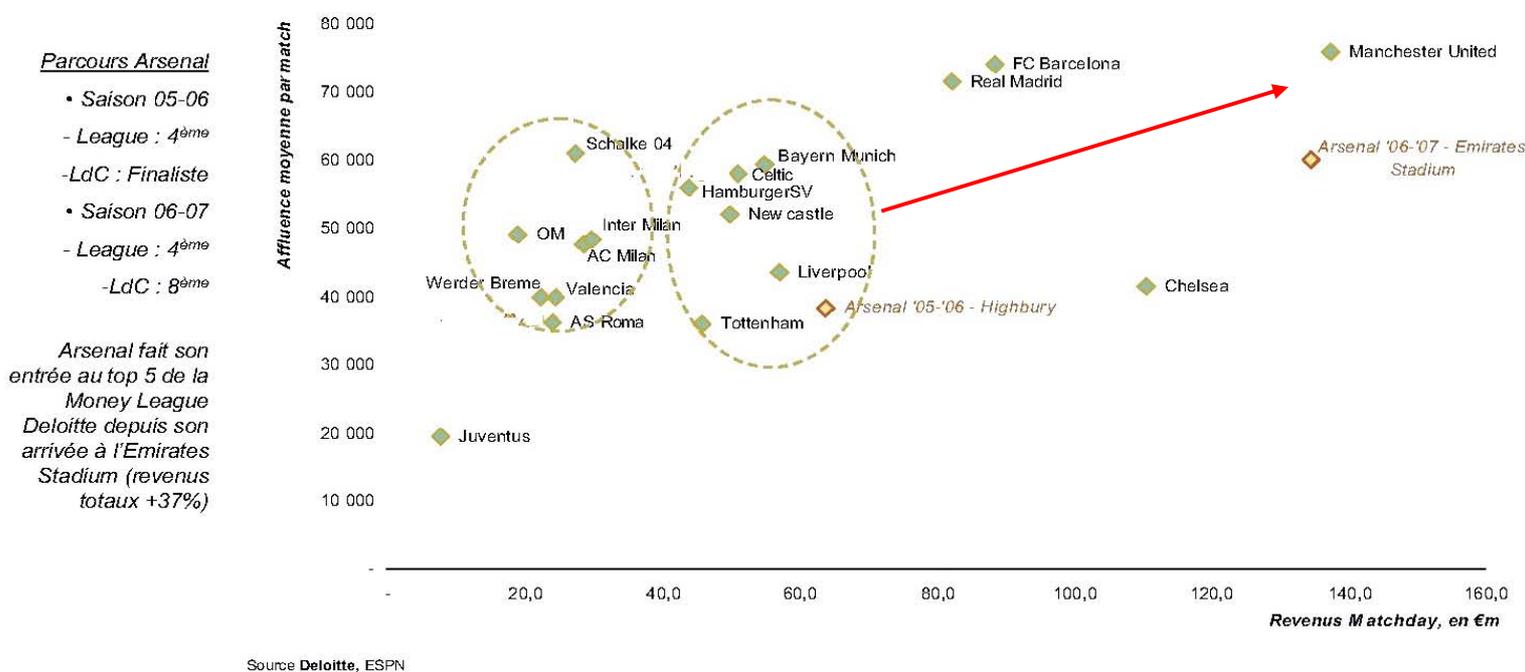
Pourtant, la plupart de ces projets se heurtent à des difficultés économiques, juridiques ou politiques. Coûts prohibitifs, insécurité des montages juridiques, réticences des investisseurs, systématisation des recours : dans ce contexte instable, les clubs peinent souvent à trouver toute leur place. Qui plus est, beaucoup d'élus considèrent le stade comme un enjeu politique fort et n'envisagent pas de confier son exploitation et sa propriété à une société privée : le club de

¹¹⁹ Xavier Daniel, responsable Stades à la Ligue de Football Professionnel, entretien du 25 juin 2008.

football professionnel. Cependant, conscients qu'il s'agit là de l'outil de travail et du principal centre de profit des clubs, d'autres élus, comme le maire de Lyon, Gérard Collomb, le maire de Nice, Christian Estrosi, ou encore le maire de Strasbourg, Roland Ries, se déclarent favorables à l'expérimentation d'un projet privé de stade.

Le graphique ci-dessous convainc, si besoin était, de l'effet de levier de la rénovation d'un stade ou de la construction d'un nouveau stade sur les ressources des clubs, à partir de l'exemple d'Arsenal et de la progression des ressources « jour de match » (billetterie, merchandising, restauration) entre l'ancien stade de Highbury (saison 2005-2006) et le nouvel Emirates Stadium (saison 2006-2007).

Comparaison « Match Day » versus Affluence moyenne – Saison 2006-07



C'est dans ce contexte qu'a été mise en place, en février 2008, la Commission « Grands Stades Euro 2016 » présidée par Philippe Seguin, Premier Président de la Cour des Comptes. L'objectif de la Commission est de mieux cerner les outils financiers, juridiques et techniques permettant de procéder à la modernisation des enceintes sportives françaises afin, notamment, de finaliser la candidature de la France au Championnat d'Europe des Nations 2016. Le rapport de la Commission présidée par Philippe Seguin sera remis en novembre 2008.

Financement, exploitation et propriété des stades : encourager la participation des clubs et repenser le lien public / privé

Les installations sportives françaises sont, dans la plupart des cas, construites, entretenues ou subventionnées par des fonds publics. L'idée prévaut en effet que leur impact social et économique légitime cette mobilisation des collectivités publiques (création d'emplois, consolidation du lien social, dynamisation de l'activité économique et contribution au

rayonnement de la ville ou de l'agglomération), ce qui explique l'attachement de nombreux élus à la propriété communale du stade, enjeu politique local majeur.

Le contribuable peut cependant s'estimer lésé par une politique de soutien financier du sport professionnel, alors que le droit communautaire a inscrit le sport au rang des activités marchandes classiques. Financer un équipement aussi coûteux qu'un stade, c'est aussi consentir à ne pas réaliser d'autres projets d'utilité publique (terrains multisports pour la pratique quotidienne dans les quartiers, crèches, bibliothèques, établissements scolaires ou culturels...). Envisagés sous l'angle des coûts d'opportunité, c'est-à-dire la mesure des avantages auxquels on renonce en affectant les ressources disponibles à la construction d'un stade, les bénéfices pour le contribuable sont plus limités. Le rôle des collectivités publiques est-il de financer le stade ou de favoriser la cohérence de sa conception, de son implantation et de son exploitation ?

De fait, selon de nombreux observateurs, la « privatisation des stades » apparaît comme un processus inéluctable, à l'instar de ce qui se pratique désormais en Allemagne ou en Angleterre. Il semble donc essentiel de proposer des solutions intégrant la plus grande souplesse et la plus grande fluidité possibles en cherchant d'une part à faciliter la transition vers un modèle fondé sur l'initiative privée, lorsque c'est adapté, et d'autre part à sécuriser et assouplir les modèles de financement ou d'exploitation publics ou mixtes, lorsque ces modèles sont privilégiés. Mais quel que soit le modèle retenu et les spécificités locales qui le déterminent, le club doit pouvoir, s'il le souhaite, avoir la maîtrise de l'exploitation du stade.

Plusieurs modèles de financement ou d'exploitation sont possibles, mais aucun ne semble à la fois limiter les risques et garantir la rentabilité du projet

A Lyon comme à Lille, deux projets emblématiques, fondés sur des modèles économiques très différents (financement privé pour Lyon, partenariat public-privé pour Lille), illustrent l'ampleur des difficultés auxquelles peuvent se heurter aujourd'hui de tels projets. Ainsi, le projet d'un nouveau stade au Havre a-t-il été moins perturbé par les recours des riverains, la difficulté à trouver un site ou les contraintes environnementales (pourtant fortes) que par les problèmes juridiques : les trois cabinets spécialisés consultés ont chacun proposé une solution différente¹²⁰ et insisté sur les risques juridiques que feraient encourir à la collectivité les montages alternatifs.

Plusieurs modèles sont aujourd'hui disponibles pour le financement et l'exploitation des enceintes sportives.

➡ *La location* (concession domaniale ou convention d'occupation privative du domaine public) : « Contrat administratif par lequel l'autorité concédante¹²¹ permet à un usager d'occuper temporairement une parcelle du domaine public moyennant le paiement d'une redevance. »¹²²

Exemples : Gerland (Lyon), Stade Vélodrome (Marseille), Saint-Symphorien (Metz) et la plupart des stades de L1 et L2.

¹²⁰ Partenariat public-privé, conception-réalisation, délégation de service public. Entretiens avec Jean-Pierre Louvel et Alain Belsœur, 20 septembre 2008.

¹²¹ La plupart du temps, il s'agit de la collectivité.

¹²² Définitions extraites de « Nouveaux stades : top départ », LFP, février 2008.

Principal avantage : le club ne supporte pas l'investissement lié à la construction ou l'acquisition du stade.

Principaux inconvénients : le club ne peut pas exploiter le stade mais simplement le louer pour ses matchs. Par voie de conséquence, le stade n'est donc exploité qu'une vingtaine de jours par an. Les dépenses de fonctionnement lui incombent généralement. L'exploitation commerciale est difficile à optimiser.

➔ *La délégation de service public* (régie ou affermage) : « Contrat administratif par lequel une personne publique confie la gestion d'un service public dont elle a la responsabilité à un délégataire public ou privé, dont la rémunération est liée aux résultats de l'exploitation du service. » Il s'agit généralement d'un contrat de longue durée de 20 à 30 ans.

Exemple : le Parc des Princes fait l'objet d'une délégation de service public de la ville de Paris, au profit de la Société d'Exploitation Sports et Evénements (SESE) pour sa gestion et pour l'exploitation de toutes activités pouvant s'y dérouler, qu'elles soient sportives, artistiques ou événementielles¹²³.

Principaux avantages : le club ne supporte pas l'investissement lié à la construction ou l'acquisition du stade, mais se rémunère sur les revenus de son exploitation. Il peut développer des activités annexes purement commerciales.

Principaux inconvénients : le club n'est pas propriétaire du stade, mais prend à sa charge des missions de service public et l'entretien du stade ; l'aménagement de surface commerciale ou l'intégration de contraintes commerciales dans la conception du stade sont difficiles.

➔ *Le bail emphytéotique administratif* (BEA) : « Contrat administratif par lequel une collectivité territoriale, propriétaire d'un bien immobilier faisant partie de son domaine privé ou public, confère à un tiers (une personne privée) le droit d'occuper ce bien pour une longue durée en vue de l'accomplissement, pour le compte de la collectivité, d'une mission de service public ou en vue de la réalisation d'une opération d'intérêt général. » Le contrat porte sur une durée de 18 à 99 ans, après appel d'offres restreint.

Exemple : Stade Bollaert (Lens).

Principaux avantages : le montant de la redevance doit respecter l'équilibre financier du contrat. Celui-ci confère un droit de propriété sur les constructions édifiées ainsi qu'un droit réel sur les biens donnés à bail ; il n'est pas considéré comme un marché de travaux publics soumis aux procédures du code des marchés publics et permet la réalisation d'un ouvrage dans des délais plus courts que la maîtrise d'ouvrage publique.

Principaux inconvénients : le dispositif peut être requalifié en convention de délégation de service public sous certaines conditions ; le club est mis en concurrence lors du renouvellement, ce qui peut réduire son incitation à développer l'équipement en fin de bail.

¹²³ Entretien avec Sébastien Bazin, 16 octobre 2008.

➡ *La concession de service public* : « Contrat qui charge un particulier ou une société d'exécuter un ouvrage public ou d'assurer un service public à ses frais, avec ou sans subvention et que l'on rémunère en lui confiant l'exploitation de l'ouvrage public ou l'exécution du service public avec le droit de percevoir des redevances sur les usagers de l'ouvrage ou sur ceux qui bénéficient du service public. » La durée du contrat de concession dépend du temps nécessaire à l'amortissement de l'ouvrage construit.

Exemples : Stade de France (Saint-Denis), projet MMArena (Le Mans).

Principaux avantages : le club se rémunère sur les revenus de l'exploitation et peut développer des activités annexes purement commerciales ; la concession facilite la mobilisation de ressources externes.

Principaux inconvénients : le contrat est soumis à une mise en concurrence ; le club supporte l'investissement lié à la construction et l'exploitation du stade, ainsi que son entretien.

➡ *Le partenariat public-privé* : « Contrat administratif par lequel une personne publique confie à un tiers une mission globale relative au financement d'investissements immatériels d'ouvrages ou d'équipements nécessaires au service public, à la construction ou à la transformation des ouvrages ou équipements, ainsi qu'à leur entretien, leur maintenance, leur exploitation ou leur gestion. » Le PPP requiert un critère de complexité ou un caractère d'urgence.

Exemple : Stade de Lille (projet).

Principaux avantages : l'opérateur assure le financement du projet et la collectivité le rembourse selon un échéancier déterminé ; il dispose des mêmes prérogatives qu'un propriétaire tout en restant sous le contrôle de la collectivité ; l'exploitant ou le club et la collectivité publique peuvent être associés à la gestion.

Principaux inconvénients : la procédure de passation est complexe et la spécification du cahier des charges délicate ; les critères d'éligibilité créent une incertitude juridique.

➡ *Le financement privé* : Exclusivement assuré par des investisseurs privés, il requiert une surface financière ou une capacité à mobiliser des capitaux qui font aujourd'hui défaut à la grande majorité des clubs français.

Exemples : projets « OL Land », Nice¹²⁴, Strasbourg¹²⁵.

Principal avantage : l'investisseur maîtrise totalement la conception et l'exploitation du stade ainsi que le développement d'activités annexes.

¹²⁴ A Nice, les travaux devraient débuter en février 2011 pour une livraison d'une enceinte de 40 000 places en juillet 2013. Le coût est estimé à 100 M€ De plus, le club va investir lui-même de 10 à 15 M€ dans un centre d'entraînement construit sur des terrains cédés par la ville.

¹²⁵ Hammerson, groupe britannique d'immobilier commercial, a signé un partenariat avec le Racing Club de Strasbourg pour la construction de l'Eurostadium de 43 000 places livré en 2013. Financé en grande majorité par le privé, le coût de l'enceinte s'élève à 250 M€ Le stade sera au cœur d'un site de 90 000 m² dédié au commerce et aux loisirs.

Principaux inconvénients : l'aléa sportif peut fragiliser le retour sur investissement ; la valorisation du prix du foncier et le financement des accès peuvent être sources d'obstacles ; les collectivités publiques ne peuvent pas prendre en charge le financement des accès.

Comme le note la Ligue Nationale de Rugby, « *ces différents instruments ne favorisent pas aujourd'hui la mise en œuvre de projets par les clubs eux-mêmes, notamment du fait des règles de procédure contraignantes* ».

En outre, la question du choix du modèle de financement et du montage juridique se pose avec d'autant plus d'acuité que, selon de nombreux acteurs ou observateurs, les coûts de construction des stades français sont élevés, sans qu'il soit toujours possible de déterminer précisément les raisons des surcoûts, qui sont souvent multifactoriels (rigidité des procédures de marchés publics, normes contraignantes, augmentation des coûts des matériaux, mauvaise articulation des parties aux projets entraînant des erreurs ou des oublis dans la conception, etc.). Le tableau ci-dessous, qui compare les coûts des stades français (construits, en cours de construction ou en projet) à ceux de réalisations récentes en Allemagne, en Suisse, en Grande-Bretagne et aux Pays-Bas, illustre ces écarts.

Dans un contexte où les ressources publiques sont restreintes et les financements privés difficilement mobilisables faute d'incitation à investir, de sécurisation juridique ou de visibilité sur l'exploitation, ces coûts apparaissent d'autant plus importants que le modèle économique du stade envisagé comme centre de profit au bénéfice d'un club résident est encore largement inabouti, sinon inexploré, en France.

Les initiatives suivantes auraient pour objectif commun de fluidifier et de sécuriser ce modèle économique. Elles prennent notamment pour point d'ancrage les obstacles rencontrés par les clubs ou les collectivités sur les projets en cours.

Comparaison des coûts de construction des stades en Europe

Stade	Pays	Année	Capacité	Coût du stade	Coût par siège
Plus de 5 000 € par siège :					
Wembley Stadium	Angleterre	2007	90 000	1 200 M€	13 300€
Emirates Stadium Londres	Angleterre	2006	60 432	575 M€	9 500 €
Lille	France	2012	50 000	324 M€	6 480 €
Stade de France Saint-Denis	France	1998	80 000	435 M€	5 430 €
OL Land Lyon	France	projet	65 000	350 M€	5 380 €
Ricoh Arena Coventry	Angleterre	2005	32 000	171 M€	5 340 €
Allianz Arena Munich	Allemagne	2005	66 000	350 M€	5 300 €
De 3 000 à 5 000 € par siège :					
LTU Arena Düsseldorf	Allemagne	2004	51 500	240 M€	4 660 €
Stade des Alpes Grenoble	France	2008	20 000	85,8 M€	4 290 €
Parc St-Jacques de Bâle	Suisse	2001	41 500	156 M€	3 759 €
Veltins Arena Gelsenkirchen	Allemagne	2001	52 000	191 M€	3 670 €
Olympiastadion Berlin	Allemagne	2004	72 000	242 M€	3 360 €
Madejski Stadium Reading	Angleterre	1998	24 200	76 M€	3 140 €
Moins de 3 000 € par siège :					
MMArena Le Mans	France	projet	25 000	70 M€	2 800 €
Le Havre	France	projet	25 000	70 M€	2 800 €
Millenium Stadium Cardiff	Pays de Galles	1999	74 500	196 M€	2 630 €
Commerzbank Arena Francfort	Allemagne	2005	48 100	126 M€	2 620 €
Amsterdam Arena	Pays-Bas	1996	51 628	127 M€	2 500 €
Gelredome Arnhem	Pays-Bas	1998	29 000	70 M€	2 400 €
Stade du Letzigrund - Zurich	Suisse	2007	31 000	70 M€	2 258 €
Zentralstadion Leipzig	Allemagne	2004	43 000	90,6 M€	2 100 €
AOL Arena Hambourg	Allemagne	2000	50 000	97 M€	1 940 €
Stade de Genève	Suisse	2003	30 000	57 M€	1 900 €
Reebok Stadium Bolton	Angleterre	1997	28 000	53 M€	1 890 €
Stade de Suisse Wankdorf Berne	Suisse	2005	32 000	56 M€	1 750 €

Source LFP

Créer un environnement propice aux initiatives, qu'elles soient privées, publiques ou mixtes

Au-delà des objectifs de sécurisation et de facilitation des montages juridiques et financiers et d'assouplissement des contraintes, ces initiatives ont également en commun une modernisation de la conception du lien entre le privé et le public. Les collectivités publiques, nous l'avons signalé, demeurent des acteurs incontournables en matière d'équipements sportifs. Mais de même que le financement privé n'est viable qu'en plein accord avec les collectivités publiques, le financement et l'exploitation mixtes du stade nécessitent une prise en compte des attentes des opérateurs privés. Les clubs professionnels, en particulier, doivent garder la maîtrise de leur outil de travail, le stade.

► **Reconnaître le caractère d'équipement d'intérêt général aux enceintes sportives des clubs professionnels**

En l'état du droit, la propriété privée d'une enceinte sportive interdit de lui reconnaître le caractère d'équipement d'intérêt général qui permettrait une participation active des collectivités publiques, notamment pour le financement des voies d'accès. Cette reconnaissance permet notamment la mise en place de certains outils administratifs (facilitant ainsi les procédures d'expropriation à des conditions semblables à celles mises en œuvre pour les projets publics) et le financement des voies d'accès par les fonds publics. Le coût pour le contribuable est certes réel ; mais il correspond à un investissement d'intérêt général de nature publique qu'il est par ailleurs logique de considérer comme une économie (souvent substantielle) en regard de ce qu'impliquerait la prise en charge du stade par la collectivité publique. Dans sa lettre du 19 juin 2008 au Président de la République, le Président de la Communauté urbaine du Grand Lyon, Gérard Collomb, appelait de ses vœux une intervention de l'Etat pour autoriser la prise en charge des financements d'accès du projet « OL Land » par les partenaires publics du projet¹²⁶. Cette possibilité est déjà offerte en Allemagne où, par exemple, le coût de construction du stade de l'Allianz Arena a été assumé par le Bayern de Munich et le Munich 1860, les clubs résidents, pour un montant de 340 M€ tandis que les infrastructures d'accès et de transports publics ont été financés par la mairie de Munich à hauteur de 350 M€

De fait, la question du financement des voies d'accès est appelée à devenir un point nodal de la modernisation des enceintes sportives. Les nouveaux projets de stades s'éloignent en effet de plus en plus souvent des centres-ville pour gagner la périphérie où, au cœur d'un véritable complexe polyvalent, ils s'inscrivent dans un schéma d'aménagement global au sein duquel ils jouent un rôle d'accélérateur d'investissements.

L'intérêt général répond en outre à des impératifs de sécurité publique : au-delà des seuls enjeux économiques, la vétusté de nombreux stades français commande en effet qu'un programme ambitieux de rénovation ou de construction soit entrepris. La proposition d'une candidature de la France au Championnat d'Europe des Nations en 2016 coïncide parfaitement avec cet objectif.

¹²⁶ Les partenaires publics du projet « OL Land » sont l'Etat, le Grand Lyon, le Conseil Général du Rhône, le SYTRAL et la ville de Décines-Charpieu.

Enfin, les projets de stades sont également créateurs d'emplois : la construction du projet « OL Land » devrait ainsi requérir l'équivalent de 1 500 emplois dans le secteur du bâtiment et des travaux publics, auxquels s'ajoutent 800 à 1 000 stadiers, autant de postes liés au déroulement des matchs ainsi que 500 emplois permanents sur le site¹²⁷.

► **Intégrer les besoins en matière d'équipement sportif à la liste des domaines étant réputés présenter un caractère d'urgence**

Le Président de la République a demandé au Premier ministre de mettre en place un plan de stimulation du partenariat public-privé dont la loi n°2008-735 du 28 juillet 2008 relative aux contrats de partenariat public-privé constitue le volet législatif. Une voie d'accès sectorielle est ouverte pour des secteurs de l'action publique qui présentent un besoin immédiat d'investissement et qui sont donc réputés présenter un caractère d'urgence. Le recours au contrat de partenariat sera possible dans ces secteurs jusqu'au 31 décembre 2012.

Actuellement, les équipements sportifs ne figurent pas dans la liste des secteurs concernés par la loi. Or, le retard en matière de construction d'enceintes sportives en France est un frein à l'organisation de compétitions d'envergure. C'est pourquoi l'ANLSP (Association Nationale des Ligues de Sport Professionnel) a émis le souhait que les besoins en matière d'équipement sportif soient ajoutés à la liste des domaines étant réputés présenter un caractère d'urgence afin de pouvoir engager au plus tôt le chantier de la rénovation des infrastructures sportives en France.

Ouvert lorsqu'il propose une solution plus favorable que les autres contrats publics (conformément au principe constitutionnel de bon usage des deniers publics), le recours au partenariat public-privé en matière d'équipements sportifs est en effet resté modeste, en raison notamment d'incertitudes juridiques. Or, selon l'ANLSP, *« les espaces multifonctionnels, lieux de vie, offrant des prestations d'accueil adaptées, sont des dossiers complexes à monter et appellent le recours à des partenariats pour leur bonne réalisation. Ils sont de plus un levier indispensable dans la diversification des revenus d'un club professionnel et sa capacité à générer des ressources propres, à être moins dépendant dans certaines disciplines des subventions des collectivités territoriales. Pour l'ensemble des sports la nécessité de rechercher des financements croisés entre les investissements publics et privés doit faciliter l'investissement dans la modernisation ou la construction d'enceintes sportives. Faciliter le recours au contrat de partenariat public-privé peut encourager des clubs, des collectivités locales, des investisseurs privés à monter ensemble des projets ambitieux nécessitant des partenariats, les fonds publics ne pouvant assumer seules une telle charge financière. »*

► **Encourager la participation des clubs à l'exploitation du stade**

Si l'on considère que le club professionnel de demain devra disposer du stade comme d'un outil de travail pour en tirer les ressources essentielles à son activité, il convient d'encourager les pistes de travail qui permettraient aux clubs qui le souhaitent d'augmenter leurs actifs grâce à

¹²⁷ Entretien avec Patrick Iliou, directeur général adjoint de l'Olympique Lyonnais, 17 octobre 2008.

l'exploitation du stade sans pour autant accéder à la propriété. Au Mans, par exemple, Fabrice Favetto-Bon, directeur général du MUC 72, explique que l'association de son club à la société Vinci dans la société d'exploitation du stade lui permet de considérer les flux liés à cette exploitation comme des actifs, sur une période de 35 ans, et de garder la mainmise sur l'exploitation de son outil de travail, consolidant ce faisant son expertise marketing en se projetant résolument dans l'organisation de spectacles (sportifs ou non-sportifs)¹²⁸.

En complément de ces pistes de réflexion sur le financement et l'exploitation des stades, deux points relevant de la fiscalité sont régulièrement évoqués par les acteurs du football professionnel et nous paraissent en tant que tels mériter une appréciation préalable de leur coût pour les finances publiques et de leur faisabilité.

► **Elaborer une fiscalité incitative sur les stades**

Afin d'encourager les clubs et les collectivités à construire mais aussi à rénover les enceintes sportives, l'UCPF (Union des Clubs Professionnels de Football) propose que soit étudiée la possibilité d'une déductibilité des intérêts d'emprunt jusqu'à la livraison du stade et la création d'un fonds d'investissement dédié à cet objectif.

► **Harmoniser la taxe sur les spectacles pour supprimer les distorsions de concurrence**

La taxe sur les spectacles est un prélèvement qui s'applique aux réunions sportives, aux cercles et maisons de jeux et aux appareils automatiques installés dans les lieux publics. Consistant en un prélèvement de 8% sur la recette brute, cette taxe est recouvrée par les recettes des douanes au profit des communes du lieu des spectacles. Mais les collectivités sont libres d'exempter les clubs ou, inversement, d'appliquer un taux de prélèvement qui peut atteindre 12%. En l'état, la taxe sur les spectacles génère donc une distorsion de concurrence entre les clubs professionnels par la ponction qu'elle applique ou non sur leur budget.

A titre d'illustration, en 2008, sur les 40 clubs de L1 et de L2, 16 clubs sont exemptés, 12 se sont acquittés de la taxe à 8%, tandis que les 12 autres ont payé une taxe supérieure ou égale à 10%, comme le montre le tableau ci-dessous.

L'UCPF, comme auparavant le rapport Denis¹²⁹, proposent de substituer une TVA à 5,5% à la taxe sur les spectacles. Un tel dispositif nécessiterait toutefois de construire un système de compensation des pertes pour les collectivités locales ainsi qu'une analyse approfondie sur la validité juridique et les modalités opératoires de ce transfert.

¹²⁸ Entretien du 17 juillet 2008.

¹²⁹ Jean-Pierre Denis, op.cit.

Taxe sur les spectacles, juin 2008

Ligue	Clubs	TAXE	Recettes brutes	TAUX
L1	PSG	1 852 056,78 €	15 433 806,50 €	12%
L1	Remes	582 088,39 €	7 276 104,89 €	8%
L1	Lille	501 230,51 €	4 176 920,90 €	12%
L1	Caen	475 628,59 €	4 756 285,86 €	10%
L2	Nantes	442 614,79 €	3 688 456,56 €	12%
L1	Nancy	334 146,99 €	3 341 469,85 €	10%
L1	Le Mans	316 989,31 €	2 641 577,58 €	12%
L1	Sochaux	305 678,65 €	2 778 896,80 €	11%
L1	Strasbourg	296 663,73 €	3 708 296,60 €	8%
L1	Metz	264 903,69 €	2 649 036,91 €	10%
L1	Valenciennes	261 379,23 €	3 267 240,36 €	8%
L1	Lorient	223 288,99 €	2 791 112,40 €	8%
L2	Le Havre	145 853,12 €	1 458 531,15 €	10%
L2	Reims	131 106,46 €	1 092 553,86 €	12%
L2	Grenoble	114 689,40 €	1 433 617,51 €	8%
L2	Guingamp	104 471,01 €	1 305 887,61 €	8%
L2	Brest	98 157,47 €	876 405,96 €	11%
L2	Angers	94 963,95 €	1 187 049,41 €	8%
L2	Sedan	81 074,96 €	1 013 437,04 €	8%
L2	Boulogne	70 068,93 €	875 861,61 €	8%
L2	Montpellier	57 144,99 €	529 120,30 €	11%
L2	Châteauroux	53 739,60 €	671 745,02 €	8%
L2	Clermont	53 123,56 €	664 044,50 €	8%
L2	Niort	46 623,19 €	582 789,90 €	8%
L1	Marseille	- €	21 644 364,50 €	0%
L1	Lyon	- €	14 724 231,24 €	0%
L1	Lens	- €	7 715 114,38 €	0%
L1	Saint Etienne	- €	7 039 549,50 €	0%
L1	Bordeaux	- €	7 015 052,32 €	0%
L1	Toulouse	- €	6 285 277,95 €	0%
L1	Nice	- €	2 334 239,61 €	0%
L1	Auxerre	- €	1 774 575,12 €	0%
L1	Monaco	- €	1 761 596,41 €	0%
L2	Troyes	- €	1 158 861,43 €	0%
L2	Amiens	- €	1 119 575,81 €	0%
L2	Dijon	- €	812 524,06 €	0%
L2	Bastia	- €	680 732,32 €	0%
L2	Libourne	- €	258 503,05 €	0%
L2	Ajaccio	- €	254 277,08 €	0%
L2	Gueugnon	- €	111 659,51 €	0%

Moderniser les infrastructures : faire des stades des lieux de vie confortables, sécurisés, interactifs et rentables

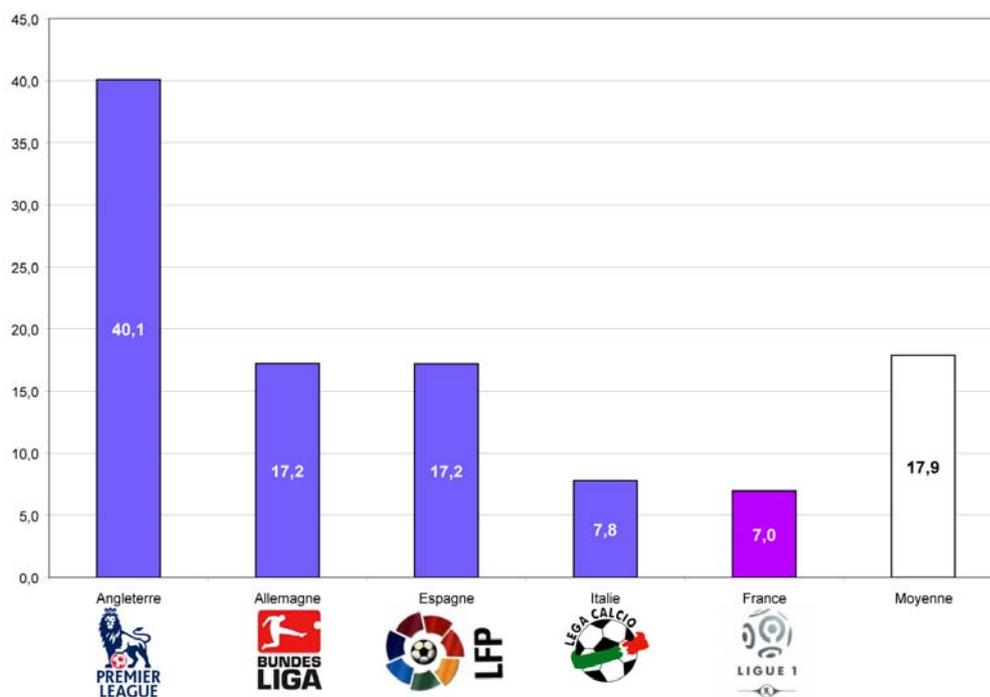
Le stade du XXI^e siècle est un lieu de vie fédérateur, intégrant espaces de loisirs, cinémas, commerces, hôtels et restaurants, centres d'affaires. Polyvalente, l'enceinte sportive accueille aussi des spectacles ; le football peut y côtoyer d'autres sports. Le match lui-même est au centre d'un « spectacle global » : lever de rideau, mi-temps et après-match sont l'occasion d'animations variées, destinées non seulement à attirer un public plus familial, mais aussi à inciter les spectateurs à venir plus tôt, repartir plus tard et consommer davantage. Des écrans géants permettent de revoir les actions. Les nouvelles technologies permettent au spectateur d'interagir. La « smart card » (carte magnétique) accélère et facilite les transactions, et crée un lien privilégié avec les supporters, qu'elle contribue à fidéliser. Comme le soulignent de nombreux observateurs, le football doit réussir le saut qualitatif et quantitatif qui fut celui des salles de cinéma lors de l'implantation des multiplex. « *La qualité de l'offre crée la demande* » (Fabrice Favetto-Bon, directeur général du Mans) ; elle permet à la fois d'optimiser les recettes « jour de match », de développer les activités annexes et d'améliorer les ressources liées au sponsoring, via en particulier le recours au « naming » : l'augmentation des ressources de billetterie va constamment de pair avec un accroissement des revenus commerciaux.

Optimiser les recettes « jour de match » (billetterie et consommations)

En France, « *le téléspectateur rapporte aujourd'hui presque quatre fois plus que le spectateur* »¹³⁰. La faiblesse française en termes de recettes « jour de match » est d'ailleurs confirmée par l'analyse des recettes de billetterie à l'échelle européenne, comme le montre le graphique ci-dessous.

¹³⁰ Les nouvelles formes d'exploitation des stades, Frédéric Bolotny et Olivier Monna, Centre de Droit et d'Economie du Sport (CEDES).

Recettes billetterie par club en 2006-07, en M€

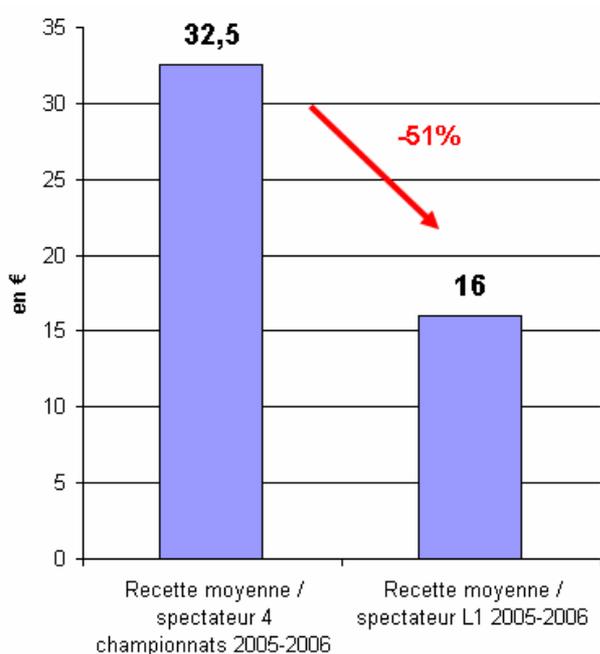


Source : Deloitte Annual Review of Football Finance, 2008

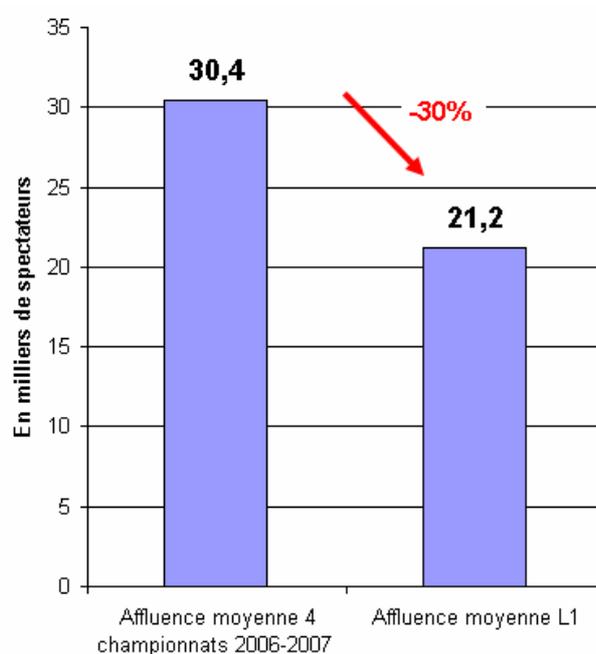
Au cours de la saison 2006-07, lorsqu'un club français perçoit en moyenne 7 M€ de revenus liés à la billetterie, un club espagnol ou allemand parvient à encaisser 10 M€ de plus. A eux seuls, les clubs anglais concentrent 45% des 89 M€ de revenus générés par les entrées au stade dans les 5 championnats.

Augmenter les recettes « jour de match » peut s'envisager de deux façons différentes et compatibles ; mais l'augmentation du nombre de spectateurs est un levier bien moins puissant que l'accroissement de la recette moyenne par spectateur.

Affluence et recette moyennes en L1 et dans les autres championnats majeurs



Source : Deloitte, traitement MEPP



► Augmenter le nombre de spectateurs

Les clubs de Ligue 1 peuvent compter sur un fort contingent d'abonnés, représentant plus d'un spectateur sur deux lors de la saison 2005-2006. Les avantages sont nombreux : constitution de trésorerie pour le club, moindre sensibilité de l'affluence aux résultats sportifs, clientèle captive facilement mobilisable. Mais le renouvellement de cette clientèle et l'élargissement de leur public sont des enjeux importants pour les clubs : or, compte tenu du nombre d'abonnés et d'invités, moins d'un spectateur sur trois achète son billet pour assister à un match.

La modernisation des stades est naturellement l'outil le plus puissant pour accueillir un nouveau public : l'expérience montre en effet qu'un nouveau stade génère une augmentation de l'affluence moyenne comprise entre 30% et 40%, et ce de façon durable.

Toutefois, même en l'absence de nouveaux projets de stades, l'utilisation des outils marketing et l'amélioration de la distribution peuvent aider les clubs à conquérir un nouveau public et fidéliser leurs spectateurs occasionnels.

► Optimiser la gestion des fichiers et le marketing direct des clubs

Les compagnies aériennes recourent traditionnellement au « yield management » ou « revenue management » pour moduler leurs politiques tarifaires en fonction de différents critères et optimiser ainsi les taux de remplissage de leurs appareils. Le football s’y prête aussi et les clubs allemands expérimentent déjà ces méthodes, infléchissant les prix des billets disponibles en fonction de l’évolution de la pré-vente, du prestige de l’équipe visiteuse et de la période de l’année.

► Développer la « prévente » des billets

Pour les spectacles sportifs comme pour l’ensemble des spectacles, une corrélation existe entre le nombre de points de vente de la billetterie et le taux de remplissage des stades ou des salles. En multipliant les accès (points de vente des partenaires du club), les supports (utilisation d’Internet) et en privilégiant les nouvelles technologies (billetterie dématérialisée, téléphone mobile...), les clubs ont l’opportunité de dynamiser les ventes en encourageant les achats d’impulsion.

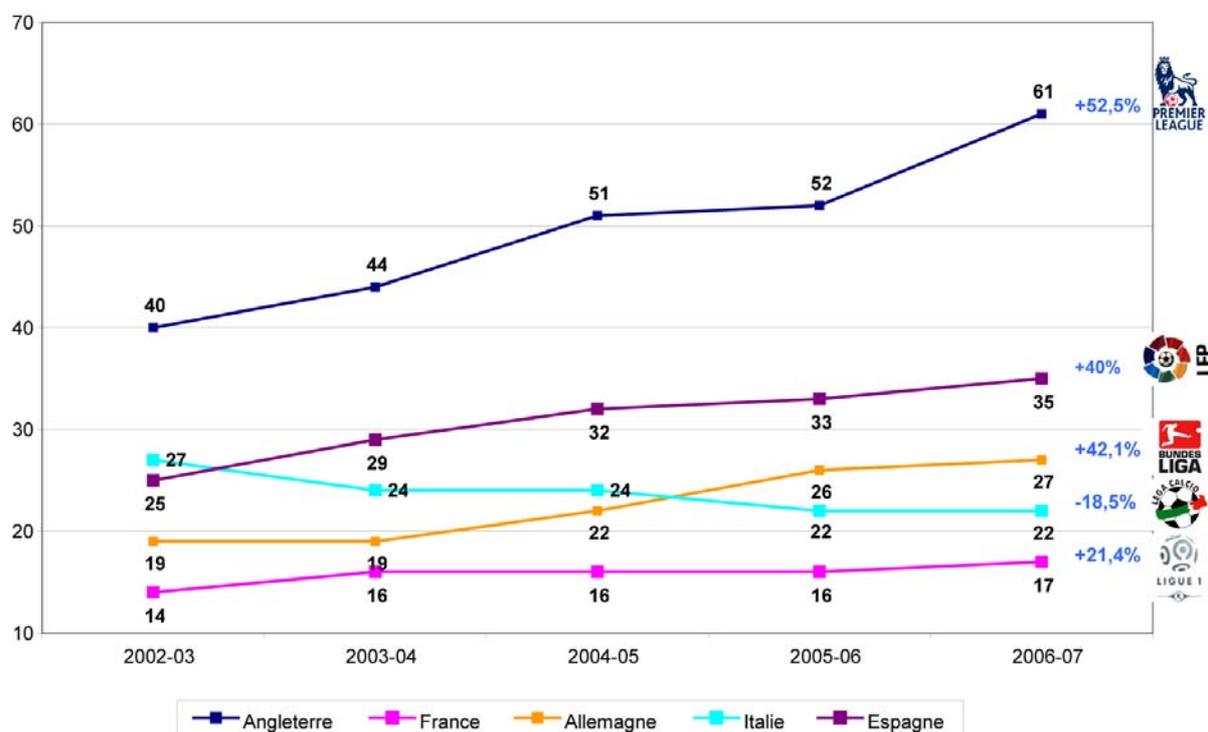
La « prévente » représente 78% des billets en France contre 98% en Angleterre. L’achat de billets sur le site web d’un distributeur partenaire de l’organisateur offre de nombreux avantages et permet :

- ➡ d’instaurer une billetterie nominative dont la latitude de traitement des données personnelles serait soumise à un avis de la CNIL ;
- ➡ d’interroger en temps réel la base des interdictions de stades (juridiques ou administratives) ;
- ➡ de limiter l’ouverture des guichets les soirs de match afin d’éviter que les pourtours du stade ne soient saturés.

► Augmenter la recette moyenne par spectateur

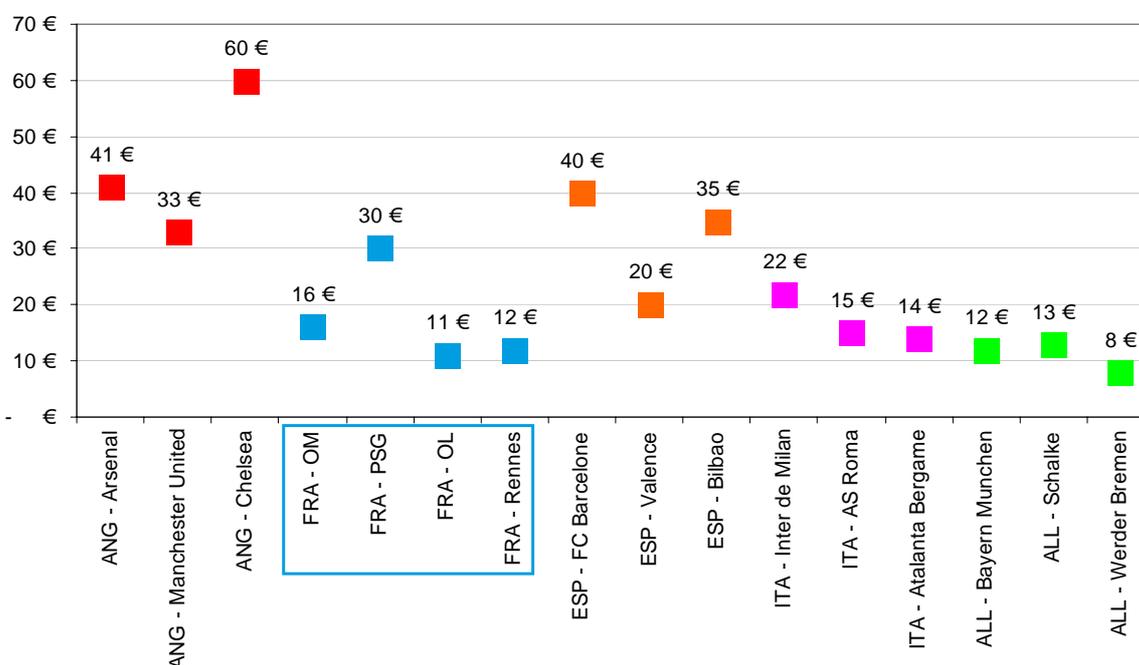
La faiblesse des recettes billetterie des clubs français s’explique avant tout, comme nous l’avons montré, par un « ticket moyen » par spectateur nettement moins élevé que dans les autres grands championnats.

Recettes de billetterie par spectateur dans les cinq grands championnats en €

*Les clubs anglais ont pratiqué d'importantes hausses tarifaires*

De nombreux grands clubs étrangers, et en premier lieu les clubs anglais, ont imposé à leurs supporters des hausses tarifaires conséquentes. Ainsi, encourager à domicile l'une des quatre grandes équipes anglaises (Arsenal, Chelsea, Manchester, Liverpool) nécessite de déboursier, en ne se basant que sur les places les plus accessibles, plus de 30 € à Manchester, plus de 40 € à Arsenal et même 60 € à Chelsea. En France (à l'exception notable du Paris Saint-Germain), en Italie et en Allemagne, les premiers prix oscillent souvent autour de 10 € comme le montre le graphique ci-dessous.

Prix minimum pour assister à un match de championnat à domicile



Source : sites Internet clubs - Traitement MEPP

Le cas espagnol doit être considéré à part dans la mesure où les supporters espagnols, les « socios », sont tout à la fois abonnés et actionnaires des clubs, et ne paient pas de droits d'entrée pour les matchs dans le stade du club. En revanche, les (rares) places restantes sont vendues à un prix élevé.

Le football doit rester un sport populaire, ce qui ne permet pas une augmentation uniforme du prix des places

La très forte progression de la recette moyenne par spectateur en Angleterre (+62% entre 2002-2003 et 2006-2007) s'explique par deux facteurs. D'une part, la rénovation des stades anglais a permis d'améliorer les conditions d'accueil et les prestations offertes, justifiant ainsi une hausse tarifaire de la prestation. D'autre part, le taux de fréquentation des stades anglais est le plus élevé en Europe (92,8% en 2007-08). La rareté relative des places permet ainsi d'exercer une pression sur les prix. Or, en Ligue 1, les stades ne sont remplis qu'à 75%.

Il est important de souligner à ce sujet que la politique tarifaire des clubs de Premier League a considérablement modifié la composition sociologique des tribunes en évinçant des stades la frange la plus « populaire » du public. Ainsi, selon Supporter Direct, organisme de défense et de représentation des supporters anglais, 75% des fans de football considèrent qu'il est dorénavant trop onéreux d'assister à un match, l'abonnement annuel en demi-tarif s'élevant en moyenne à 755 € en Premier League.

Ni le confort des stades français, ni l'évolution de leur taux de remplissage, ni le niveau d'intérêt du public français pour le football ne semblent permettre aujourd'hui aux clubs français

d'envisager raisonnablement une augmentation significative de leur politique tarifaire, augmentation qui, au demeurant, porterait préjudice au caractère populaire du football français.

► **Conserver des tarifs accessibles mais mieux segmenter l'offre et la gamme des prestations proposées**

S'il paraît délicat de revoir à la hausse la politique tarifaire des clubs en matière de places populaires, une marge de progression importante existe en revanche sur les loges et les places VIP, c'est-à-dire sur les offres dites d'« hospitalité », qui incluent une gamme complète de prestations (parking, loges, restauration, services spécifiques...).

« Réels centres de profit, les stades sont aussi des centres de business corporate. 80% des revenus proviennent de l'offre d'hospitalité, 20% de la billetterie. Les sièges à prestations (loges et business seats) sont des leviers incontournables dans la hausse des ressources des clubs et des stades. Signe du changement : il y a quelques années, ces sièges VIP représentaient 3,5% de la capacité des stades. La moyenne désormais varie entre 7,5 et 12,5%. Elle peut même atteindre 18% à Wembley, stade du futur. »¹³¹

Or, les stades français accusent en matière de prestations haut de gamme un retard conséquent, comme le montre une étude menée par Stadia Consulting sur 13 stades français et étrangers. Alors que les quatre stades français du panel disposent d'un nombre de loges légèrement supérieur à la moyenne des neuf stades étrangers, le revenu moyen qu'elles génèrent reste inférieur de moitié à celui que génèrent les loges des stades étrangers. De même, alors que les loges représentent en moyenne 75% des recettes d'hospitalité, les stades étrangers du panel proposent trois fois plus de loges que les stades français, et en tirent des revenus quatre fois supérieurs.

L'offre et les revenus VIP de 13 stades français et étrangers en 2005-2006*

	Capacité totale	Nombre loges	Revenus annuels loges (K€)	Revenu annuel moyen par loge (K€)	Nb de business seats	Revenus annuels business seats (K€)	Revenu annuel moyen par business seat (K€)
MOYENNE 13 stades	62 113	82	5 946	78	3 489	17 735	4,4
MOYENNE 4 stades français	46 222	86	3 585	54,7	1 305	5 227	4
MOYENNE 9 stades étrangers	69 176	80	6 995	88,2	4 460	22 293	4,6

* L'échantillon est composé de : Geoffroy Guichard (St Etienne), Gerland (Lyon), le Parc des Princes (Paris) et stade Vélodrome (Marseille) pour les stades français ; Allianz Aréna (Munich), AOL Arena (Hambourg), Emirates Stadium (Arsenal), Gottlieb Daimler (Stuttgart), Old Trafford (Manchester), Olimpiastadion (Hambourg), San Siro (Milan), Signal Induna Park (Dortmund) et Veltins Arena (Gelsenkirchen) pour les stades étrangers.

Source : Stadia Consulting

¹³¹ Aymeric Magne, European Stadium Management Association (ESMA), 2008.

L'exemple de l'Allianz Arena à Munich

Inauguré en 2005, le stade est occupé par les deux clubs de Munich (le Bayern et Munich 1860) qui ont cofinancé les 340 M€ nécessaires à sa construction.

2 048 loges sont commercialisées à l'année par les deux clubs résidents pour un tarif compris entre 2 500 et 9 000 €. Ces places donnent accès à un espace de 3000 m² dominant le terrain. Le stade est par ailleurs équipé de 106 loges (soit 1 400 places) louées pour 5 ans entre 90 000 et 240 000 € et utilisables 365 jours par an.

L'augmentation des recettes « jour de match » des clubs français semble donc conditionnée à une amélioration qualitative et quantitative des prestations d'hospitalité. Mais cette montée en gamme requiert elle-même des installations propices, c'est-à-dire modernes, confortables, accessibles et sécurisées.

► **Encourager la consommation à l'intérieur des stades en mettant en place les porte-monnaie électroniques ou « smart-cards » et en améliorant l'offre de buvette et de restauration**

Selon Fabrice Favetto-Bon¹³², directeur général du Mans UC 72, la gestion de l'activité de restauration à l'intérieur des stades français n'est pas optimisée. En Allemagne, par exemple, la direction commerciale des clubs est dans la plupart des cas structurée en trois branches : billetterie, produits dérivés et restauration. Améliorer cette offre est un enjeu essentiel si l'on souhaite faire des stades des lieux de vie où le public, comme en Allemagne, passe un temps supérieur à celui du match. L'encadré ci-dessous montre l'impact d'une offre complète sur le chiffre d'affaires d'un club.

L'exemple de la Veltins Arena de Gelsenkirchen

Mise en circulation dès janvier 2001, la KnapenKarte est une carte à puce servant de support billetterie et de porte-monnaie électronique. Le titulaire peut recharger sa carte dans 75 guichets répartis dans l'enceinte du stade. Cette stratégie permet au gestionnaire de dégager plus de 1 M€ de trésorerie.

Dans l'enceinte, où près de 30% du public arrive 3 heures avant le match, la KnapenKarte permet de consommer auprès des 73 buvettes fixes ou des 63 buvettes itinérantes (soit une buvette tous les 11 mètres). Le temps de la transaction record de 3 secondes par vente favorise le commerce. Dès lors, on peut comptabiliser jusqu'à 130 000 transactions pour un chiffre d'affaires variant entre 235 000 et 770 000 € selon l'événement. En moyenne, 66 000 bières sont vendues par soirée et la dépense moyenne par spectateur atteint ainsi 8 €.

Le système informatisé permet une gestion en temps réel des stocks. L'approvisionnement des buvettes se fait à partir de 52 cuves de 1000 litres chacune réparties dans le stade par un réseau de 17 kilomètres de pipe line.

Optimiser les recettes « hors jour de match »

► **Encourager la polyvalence des infrastructures**

Traditionnellement, un stade n'est utilisé qu'une vingtaine de jours par an, limitant de fait son exploitation aux seules rencontres sportives qui s'y déroulent. Certes, la capacité de l'exploitant à optimiser l'utilisation de son enceinte dépend de la configuration de cette dernière (notamment

¹³² Entretien du 17 juillet 2008.

l'existence d'un toit rétractable). Toutefois, la diversification des activités constitue une source de développement de revenus non dépendants de l'aléa sportif.

Qu'il s'agisse de développer de nouvelles activités commerciales (hôtels et restaurants, espaces loisirs, cinémas...) de faire du stade un lieu d'accueil pour les séminaires professionnels, d'en exploiter la polyvalence pour accueillir spectacles ou concerts, ces stratégies sont dorénavant effectives dans les enceintes les plus récentes. *« Un stade constitue un investissement trop important pour en limiter l'exploitation aux seuls jours de match. Dans cette optique, la délocalisation du centre d'entraînement est d'ailleurs une option privilégiée par de plus en plus de clubs. La diversification des spectacles (concerts...) reste nécessairement plus limitée que pour une salle, malgré quelques exceptions comme le Stade de France, facilitée il est vrai par l'absence de club résident, ou l'Arena d'Amsterdam, grâce à son toit amovible. Par contre la diversification des activités (restauration, hôtellerie, commerces divers, divertissement...) est, à l'image du projet OL Land ou des évolutions successives du stade Bollaert financées par le RC Lens dans le cadre d'un bail emphytéotique conclu avec la ville, une voie certainement plus porteuse. Une offre globale pour les congressistes (salles équipées, restauration, voire hébergement sur le même site), s'appuyant sur le prestige du stade et/ou la marque du club, semble par exemple séduire les entreprises. »*¹³³

Projet OL Land : un centre de profits polyvalent

OL Land couvre une superficie d'environ 50 ha et est composé :

- d'un stade d'une capacité de 60 000 places (contre 40 500 à Gerland aujourd'hui) ;
- d'équipements connexes au projet : le centre d'entraînement de l'équipe professionnelle (5 terrains, dont 1 à moitié couvert), les bureaux du siège d'OL Groupe (3000 m²) dans le stade, un parvis de 50 mètres autour du stade (pour des animations), 7000 places de stationnement au total (dont 3600 sous le parvis sur deux niveaux), la boutique OL Store (1200 m²) et une salle des trophées.

Ce projet est également constitué de plusieurs équipements de loisirs et de divertissements : deux hôtels (un 2* et un 3*) et un centre de loisirs constitué d'aires de jeux pour enfants, de terrains de football en salle, d'un espace bien-être et d'espaces de restauration, d'un bowling, d'un karting électrique, d'un golf indoor et de simulateurs de différents sports. Enfin, des immeubles pour bureaux seront également disponibles.

Plus de 1,5 millions de spectateurs par an sont attendus (contre 1 million à Gerland pour la saison 2006-2007). Parallèlement, les activités connexes de divertissements et de loisirs devraient aboutir à une fréquentation annuelle du site d'environ 800 000 personnes, soit un total de 2,3 millions de visiteurs par an sur le site (dont 500 000 uniquement pour le centre de loisirs).

Le Grand Stade permettra d'accueillir 35 événements majeurs environ par an. Outre les matchs de l'OL (environ 26), il pourra accueillir d'autres grandes rencontres sportives telles que les matchs de l'équipe de France de rugby, de football, de la finale de la Ligue des Champions ou de la Coupe de l'UEFA, ainsi que des concerts.

A ces événements d'envergure pourront s'ajouter un certain nombre d'autres manifestations de moindre ampleur (séminaires d'entreprises, conventions...).

Source : Patrick Iliou, directeur général adjoint OL Groupe

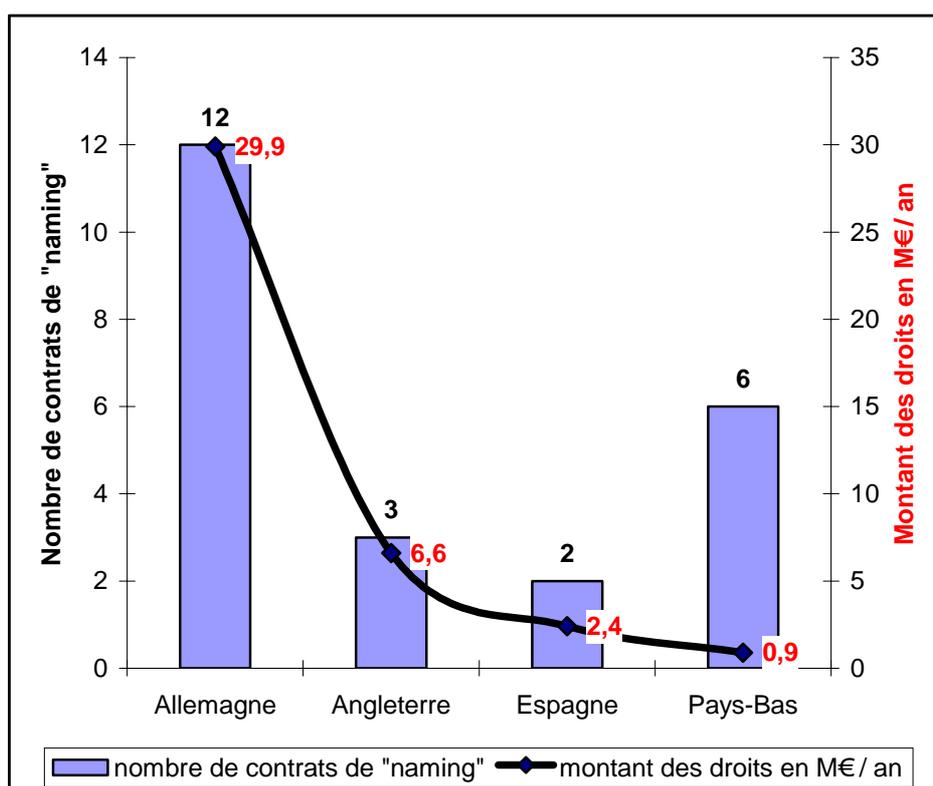
¹³³ Les nouvelles formes d'exploitation des stades, Frédéric Bolotny et Olivier Monna, Centre de Droit et d'Economie du Sport (CEDES).

► Encourager le « naming », clé de vôûte d'un partenariat multiforme

Le « naming » est une modalité de sponsoring qui offre de nouvelles perspectives de financement aux propriétaires de stades, quel que soit leur statut, privé ou public, et consiste à baptiser une installation sportive du nom d'une marque ou d'une entreprise sur une longue période. Cette pratique s'est largement développée aux Etats-Unis où l'on comptabilise en 2006 78 contrats de « naming » dans les 5 ligues majeures pour un montant total de 4 milliards de dollars.

En Europe, le « naming » s'est essentiellement développé en Allemagne, en Angleterre et aux Pays-Bas comme le montre le graphique ci-dessous. Les contrats de l'Allianz Arena de Munich et de la Veltins Arena de Gelsenkirchen portent respectivement sur 90 M€(sur 15 ans) et 110 M€ (sur 10 ans). Le contrat entre Arsenal et la compagnie Emirates porte quant à lui sur un montant de 157 M€et une durée de 15 ans.

Nombre de contrats de « naming » et montant des droits en M€/ an par pays.



Source : Sport & Markt, 2007- traitement MEPP.

En France, la première initiative de « naming » a été prise au Mans dont le nouveau stade s'appellera la MMArena en référence aux Mutuelles du Mans Assurances ; le contrat porte sur 10 ans et 1 M€ par an. En outre, un apport initial des MMA de 3 M€ au titre du contrat de

« naming » a permis de compléter le financement du nouveau stade et d'alléger le poids financier généré par le projet sur les contribuables.

Plus généralement, selon les spécialistes du secteur, le « naming » permettrait de couvrir entre 20 et 25% du coût financier des nouvelles enceintes.

Mais le « naming » est-il compatible avec les traditions françaises ? De nombreux observateurs font remarquer que le développement du « naming » en France ne pourra se faire qu'à la faveur de la construction de nouveaux stades. Lucien Boyer, par exemple, craint en effet que ni le public ni les médias n'adoptent le changement de nom d'un stade existant, tant est grande la charge affective de noms tels que « Geoffroy-Guichard », l'« Abbé-Deschamps » ou encore le « stade Vélodrome »¹³⁴.

Renforcer l'impact commercial des clubs en France et à l'étranger

La France accuse un retard conséquent sur ses concurrents européens en matière de revenus liés au sponsoring, à la publicité et au merchandising, en valeur absolue (montant des contrats) comme en valeur relative (part de ces revenus dans les revenus totaux des clubs) ; ces performances sont décevantes en regard du potentiel économique français (3^e rang européen pour le PIB). Ce retard est symptomatique du scepticisme des entreprises vis-à-vis du football ; il traduit aussi les efforts que les clubs ont encore à faire dans l'intégration d'une réflexion marketing aboutie et globale ; mais il est également dû aux obstacles qu'impose une législation parfois contraignante.

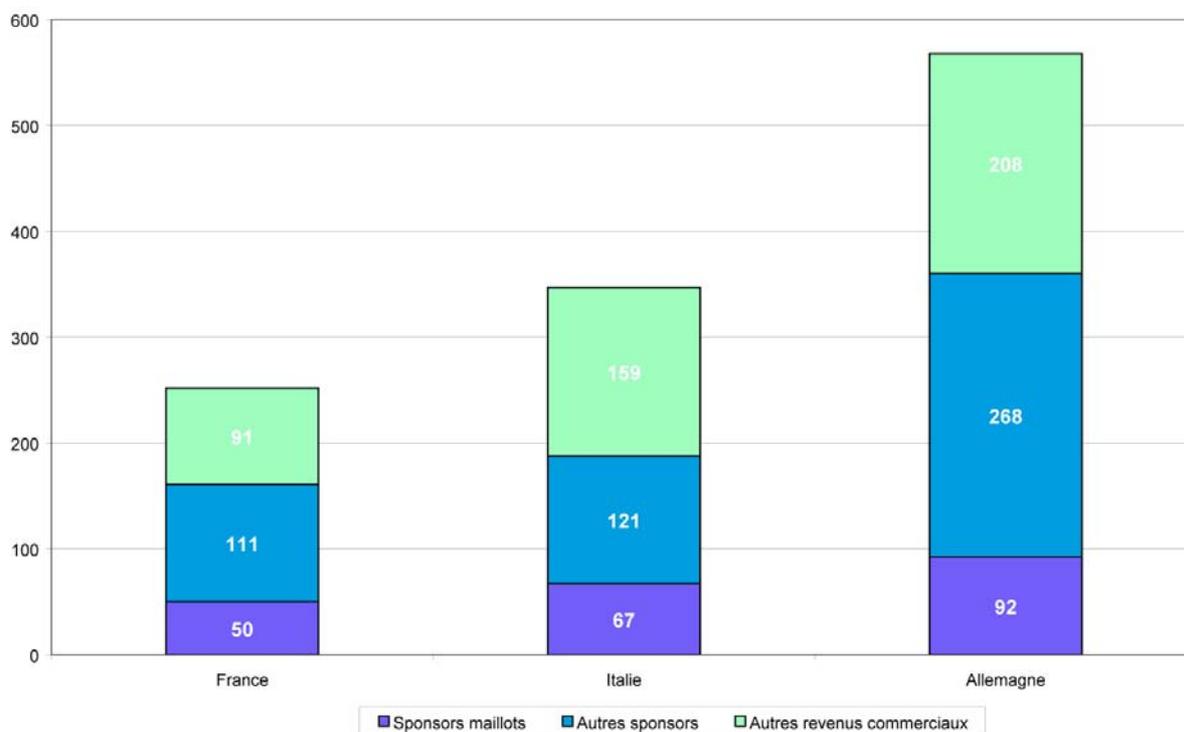
Enfin, ce retard est amplifié par le médiocre rayonnement des clubs français à l'international ; une discrétion due au moins autant à une démarche commerciale insuffisamment volontariste qu'aux performances sportives elles-mêmes.

Sponsoring et revenus commerciaux : améliorer les liens club/public et club/entreprises

Sponsors maillots, « panneautique », « merchandising » : sur chacun de ces postes, les performances des clubs français demeurent nettement en retrait de celles de leurs principaux concurrents étrangers.

¹³⁴ Entretien du 15 septembre 2008. Lucien Boyer est président de Havas Sports.

Revenus sponsoring et autres revenus commerciaux 2005-2006



Sources : Deloitte et Touche 2007, SportMarkt 2007

Jérôme de Chaunac, directeur général adjoint d'Havas Sports, indique que c'est « grâce à un travail en profondeur et une audience internationale que les grands clubs européens sont devenus des marques quasi mondiales, ce qui n'est pas le cas des équipes françaises. Ils ont ainsi la capacité d'offrir à leurs partenaires une visibilité et une exposition médiatique sans commune mesure avec le rayonnement des meilleurs clubs français. En outre, ces grands clubs ont également développé de véritables plans d'action marketing pour l'expansion de leur marque, à la fois sur leur territoire et à l'étranger. »¹³⁵ Ainsi, AIG, assureur américain, a choisi de sponsoriser Manchester United afin de conquérir l'Asie, où l'image des « Red Devils », déjà très forte, est régulièrement consolidée, notamment par des tournées.

Loin des résultats étrangers, les clubs français semblent encore en phase d'apprentissage. Sur la saison 2007-2008, par exemple, « la Ligue 1 française est le seul championnat majeur enregistrant une baisse de ses recettes sponsoring maillot. Les clubs valorisent difficilement leurs "droits maillots", à tel point que certains n'ont pas de sponsor majeur en cours de saison. Le potentiel de croissance est donc très élevé », comme le note Vincent Chaudel, senior manager chez Ineum Consulting.¹³⁶ L'analyse des principaux sponsors maillots des cinq grands championnats européens détaillés dans le tableau ci-dessous confirme ce potentiel de croissance :

¹³⁵ Entretien du 29 avril 2008.

¹³⁶ Entretien du 3 juin 2008.

- ➔ les clubs français ont en moyenne plus de sponsors maillots que leurs rivaux européens... mais valorisent moins leurs maillots ;
- ➔ cet « éparpillement » et ce déficit de rentabilité s'expliquent notamment par la faible présence de grandes marques nationales de renommée internationale ;
- ➔ de même, les grandes marques étrangères de renommée internationale semblent moins miser sur les clubs français que, par exemple, sur les clubs anglais.

Sponsors maillots des cinq grands championnats européens en 2006-2007¹³⁷

	France	Allemagne	Angleterre	Espagne	Italie
Nombre moyen de sponsors maillots	2.9	1	1	2.3	1.4
Marques nationales de renommée internationale	2 Novotel-Accor, Neuf Telecom	7 Volkswagen, Deutsch Telekom, TUI, Deutsche Bank, RWE, Deutsche Bahn, Krombacher	1 Northern Rock	1 Telefonica	2 Pirelli, Tiscali
Marques étrangères de renommée internationale	5 Kia, Toyota, Emirates, Konica- Minolta, Renault Trucks	3 Emirates, Kyocera, Winterthur	7 Emirates, Samsung, Kyocera, Carlsberg, Thomas Cook, AIG, Capital One	6 Siemens, Kia, Unicef, Toyota, Citroën, 888.com	2 Toyota, Bwin

Sources : SportMarkt 2007, TNS Sport 2007

¹³⁷ Pour la France, données 2007-2008. Les équipementiers ne sont pas pris en compte.

► **Inciter les clubs à privilégier des partenaires moins nombreux mais partageant un projet sur le long terme**

« Les grandes entreprises françaises investissent moins dans les clubs français que ne le font ailleurs les entreprises étrangères dans leurs championnats nationaux. »¹³⁸

Le marché du sponsoring est caractérisé, en France, par un émiettement qui nuit à la lisibilité de la plateforme. En d'autres termes, mieux vaut un « gros » sponsor que plusieurs « petits » sponsors, plus difficilement mémorisables et pour lesquels la valeur ajoutée du partenariat sera *in fine* très aléatoire ; seul un partenariat global et cohérent (souvent proche du « co-branding »¹³⁹ et intégrant une véritable politique d'échanges entre le club et ses partenaires) semble en effet, selon les observateurs, être en mesure d'assurer aux entreprises un retour sur investissement conforme à leurs attentes. La Ligue de Football Professionnel a sans doute un rôle à jouer dans la construction d'une image de marque bénéficiant à l'ensemble des clubs.

► **Encourager les clubs à systématiser la gestion de la relation client et à segmenter leur offre en fonction d'une connaissance approfondie de leur zone de chalandise**

Les exemples de partenariats aboutis, valorisants, équitables et rentables entre clubs et sponsors semblent encore rester des cas isolés. Pourtant les clubs disposent d'une clientèle captive, en théorie facile à identifier et à mobiliser ; mais tout semble indiquer que le travail de gestion de la relation client (« customer relationship management » ou CRM), reste dans la plupart des cas embryonnaire. Si les clubs veulent convaincre les sponsors de la pertinence d'un investissement dans le sport, ils ne pourront faire l'économie de la connaissance fine de leur public et englober une réflexion plus large sur leur zone de chalandise¹⁴⁰, afin d'être en mesure de segmenter leur offre en fonction de la demande¹⁴¹. Ainsi, Fabrice Favetto-Bon¹⁴² a construit le modèle économique du nouveau stade du Mans en se basant sur l'étude de sa zone de chalandise, laquelle englobe les deux millions d'habitants situés à moins d'une heure de route du Mans et ne bénéficiant pas sur place d'une offre de football de haut niveau. D'une population de 160 000 habitants, celle du Mans, la zone de chalandise a été élargie à deux millions d'habitants.

La pertinence de la démarche du MUC 72 est confirmée par une analyse globale du pouvoir d'achat des « captifs football » en France, définis par TNS Sport comme les individus les plus exposés au sponsoring sportif (dans les médias, par la pratique du sport ou sur les sites des événements sportifs). Les résultats présentés ci-dessous montrent que cette population dispose d'un pouvoir d'achat légèrement supérieur à celui de l'ensemble des Français et que, par

¹³⁸ Lucien Boyer, président de Havas Sports, entretien du 15 septembre 2008.

¹³⁹ Association de deux ou plusieurs marques pour le développement, la commercialisation et/ou la communication d'un produit ou d'un service.

¹⁴⁰ Bruno Lalande, Directeur TNS Sport, Hugues Delespaux, Responsable Etudes Outils d'Opinion, entretien du 10 octobre 2008.

¹⁴¹ A titre d'exemple, ce travail a ainsi abouti à Saint-Etienne à la création par l'ASSE d'un « Kids Club » et d'une tribune dédiée aux enfants, permettant d'attirer de nouveaux sponsors spécifiques (Vincent Tong Cuong, directeur général de l'ASSE, entretien du 4 juin 2008).

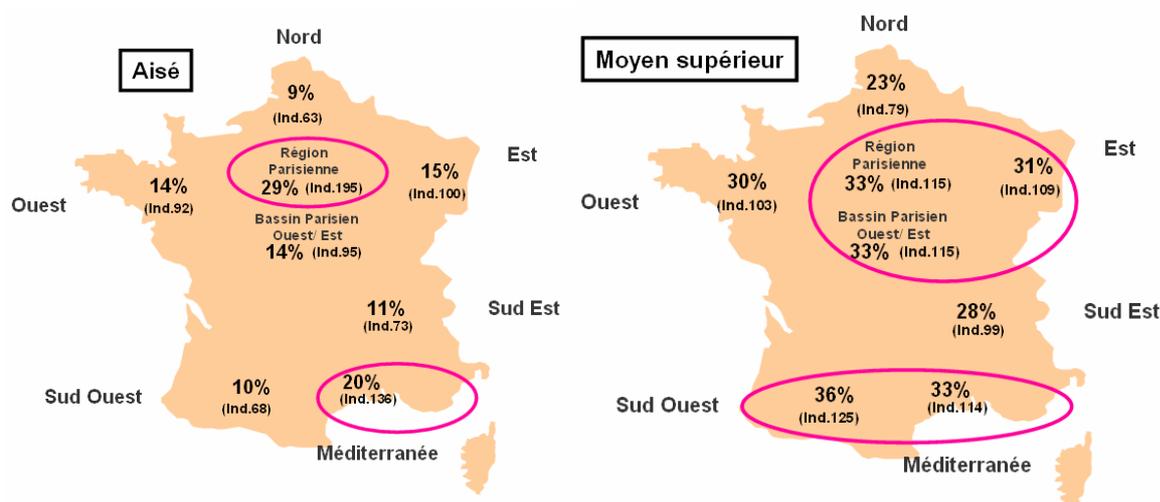
¹⁴² Entretien du 17 juillet 2008.

exemple, 29% des captifs football de la région parisienne ont un pouvoir d'achat aisé contre 15% pour l'ensemble de la population.

Les « captifs football » en France

Pouvoir d'achat	Total France	Captifs football	Indice
Aisé	15%	16%	109
Moyen supérieur	29%	31%	109
Moyen inférieur	38%	38%	100
Modeste	16%	13%	84

Le pouvoir d'achat des « Captifs football » par régions



Source : TNS Sport

Toutefois, même si des zones de clientèles importantes demeurent peu ou pas exploitées, comme le montre le graphique des captifs football ci-dessus, le faible dynamisme du marché n'est imputable en totalité ni aux clubs, ni aux entreprises. En effet, certains verrous législatifs bloquent aussi l'accès des clubs à des ressources supplémentaires (en matière de sponsoring mais également, plus largement, de revenus commerciaux). Les perspectives prometteuses mais complexes de l'ouverture du marché des paris en ligne feront l'objet d'un développement spécifique ; la publicité pour les boissons alcoolisées, quant à elle et comme nous l'avons signalé, fait l'objet d'une interdiction dont la levée, dans un contexte problématique d'alcoolisation croissante des jeunes, n'est pas recommandée dans ce rapport.

Dynamiser le rayonnement international des clubs français

Le faible impact des marques des clubs français sur le territoire national se dilue encore, logiquement, hors de nos frontières.

Ni la Ligue 1, collectivement, ni les clubs, individuellement, ne soutiennent la comparaison avec la notoriété acquise par leurs homologues anglais ou espagnols en particulier. Ainsi, sur le critère de l'intérêt suscité par le club à l'étranger, l'Olympique Lyonnais, septuple champion de France (cas unique au sein des cinq championnats majeurs), obtient un score deux fois moins élevé que celui du Bayern de Munich, et entre trois et quatre fois moins élevé que ceux de Barcelone et du Real Madrid.

Intérêt de la population pour les clubs étrangers dans les cinq grands championnats

Pourcentage de la population intéressé par le club	France	Angleterre	Allemagne	Italie	Espagne	Intérêt moyen suscité par le club hors de son championnat
Real Madrid	56	48	28	64	59	49%
Barcelone	45	38	24	50	56	39,25%
Manchester United	46	79	24	45	28	35,75%
Arsenal	48	69	21	37	23	32,25%
Liverpool	37	73	18	41	27	30,75%
Chelsea	36	67	18	45	22	30,25%
Juventus	41	31	15	75	22	28,25%
Bayern Munich	31	17	45	38	19	26,25%
Inter Milan	25	33	18	70	29	26,25%
Milan AC	34	33	17	72	20	26%
Valence	20	23	8	30	50	20,25%
Olympique Lyonnais	71	12	7	21	15	13,75%

Source : Etude quantitative européenne Sportfive, 2006

Constat analogue hors d'Europe : alors que les grands clubs européens organisent régulièrement des tournées de promotion sur les territoires annoncés comme les « nouvelles frontières du football » (Chine, Etats-Unis, pays du Golfe), rien de tel (ou peu s'en faut) en France, où le projet d'une délocalisation de l'organisation du Tournoi des Champions¹⁴³ (en Chine en 2007 puis aux Etats-Unis en 2008) fut annulé à deux reprises. De même, bien peu de Français font chaque année le déplacement à Dubaï pour le salon professionnel SoccerEx, où pavoisent en revanche les pavillons anglais, italiens, espagnols et allemands.

Le manque d'exposition et les difficultés de nos clubs à s'exporter ont évidemment pour conséquence immédiate la faiblesse relative du montant des droits télévisuels internationaux (contrat Canal + Events de 179 M€ sur huit ans, à comparer aux 350 M€ annuels de la Premier League anglaise). A plus long terme, dans un monde globalisé où le football professionnel a vocation à devenir le spectacle universel, la faible exposition des clubs professionnels français à l'international hypothèque leur compétitivité future en échouant à recruter des supporters dans les régions où la culture du football est à la fois jeune et en forte croissance. Enfin, le manque d'exposition fragilise l'attractivité de la Ligue 1 au moment où un joueur est en position de

¹⁴³ Le Tournoi des Champions oppose chaque année, en ouverture de saison, le vainqueur du Championnat de France à celui de la Coupe de France.

choisir un club (et un championnat), dans la mesure où le prestige international des championnats et des clubs est aussi un critère de choix.

A contrario, l'exemple du recrutement du joueur japonais Matsui par Le Mans puis Saint-Étienne (ASSE) montre le retentissement que peut avoir, s'il est cohérent avec la politique sportive du club, le recrutement d'un joueur issu de ces marchés émergents¹⁴⁴.

En Angleterre, la liste des critères de performance pour la gouvernance des clubs de football¹⁴⁵ inclut logiquement un indicateur de diversité géographique des ventes, afin de mesurer la pénétration des différents marchés ciblés prioritairement par le club et de planifier l'évolution des réseaux de distribution du merchandising.

Telles sont les démarches que doivent intégrer aujourd'hui les clubs français, en appuyant ces efforts sur des recrutements avisés, géographiquement et sportivement pertinents, et des actions de communication *ad hoc*.

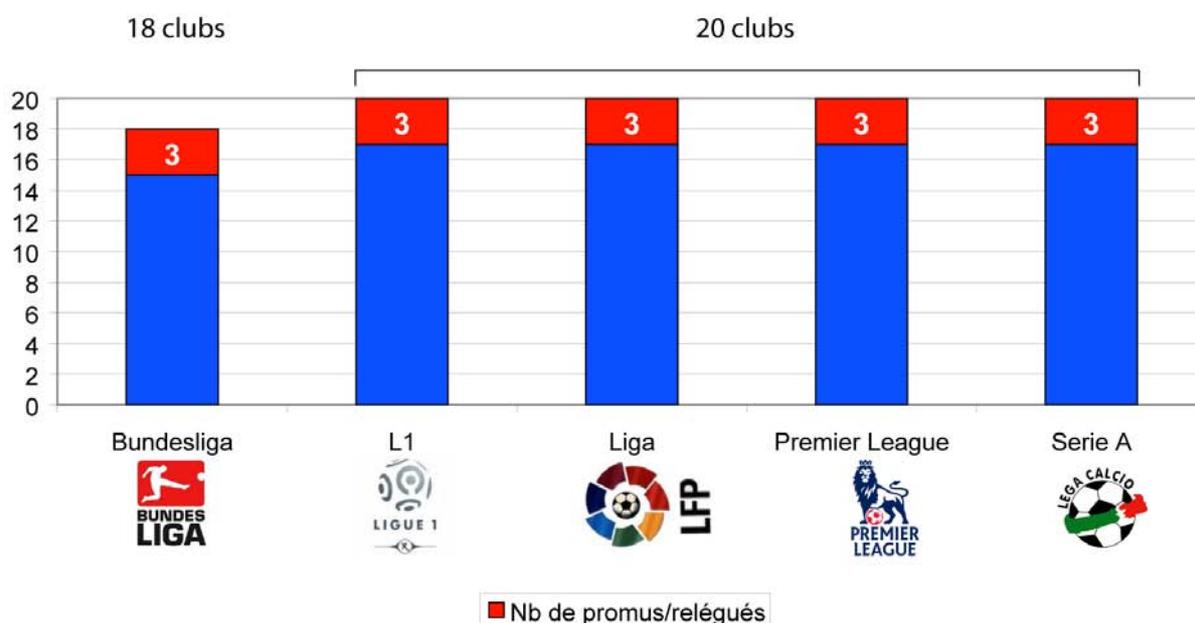
Encourager les clubs à vocation « européenne » en adaptant le format des compétitions

Des 5 grands championnats européens, seule la Bundesliga privilégie un format de compétition à 18 clubs et 3 relégations impliquant un risque théorique de descente légèrement supérieur aux autres pays. C'est d'ailleurs sur ce format que la L1 a fonctionné pendant 5 ans, de la saison 1997-98 à la saison 2000-2001.

¹⁴⁴Le transfert en mai 2008 de Matsui, joueur japonais du Mans, a eu un retentissement considérable au Japon, amplifié par Konica Minolta, sponsor de l'ASSE. C'est d'ailleurs à Nagoya qu'a eu lieu la conférence de presse de présentation du joueur, donnant lieu à une véritable campagne de lancement de la marque ASSE au Japon, en partenariat avec Konica Minolta et Adidas. Au-delà des 10 000 à 12 000 maillots Matsui que le club et son équipementier se fixent comme objectif sur le marché japonais, ce transfert participe au rayonnement international de la ville. Un jumelage avec Kyoto a été évoqué. Des tour-operators japonais intègrent désormais Saint-Etienne dans leur circuit. De plus, une émission hebdomadaire de 26 minutes était en projet au Japon, selon Vincent Tong Cuong, directeur général de l'ASSE (entretien du 4 juin 2008).

¹⁴⁵ *Key Performance Indicators*, The Football Association.

Format des compétitions dans les 5 grands championnats en 2008-09



Cependant, au cours des quinze dernières années, chaque championnat a eu recours à des formules différentes. Jusqu'en 2003-04, la Série A italienne a par exemple privilégié un format à 18 clubs avec 4 promotions/relégations (soit un renouvellement de 22% des clubs à l'issue d'un exercice). Le championnat italien est ainsi celui qui a accueilli le plus de clubs (41).

Paradoxalement, alors que le championnat allemand est celui qui use de la formule en théorie la plus « risquée » pour les clubs, 21% d'entre eux sont parvenus à se maintenir durant quinze exercices contre 13% en Liga et 12% en Série A. En France, six clubs ont été présents sans interruption entre 1994 et 2008 (l'Olympique Lyonnais, l'AS Monaco, les Girondins de Bordeaux, le Paris Saint-Germain, l'AJ Auxerre et le RC Lens relégué en 2008-09). Passer à 18 clubs n'est donc pas un facteur nécessairement aggravant du risque sportif.

Le système des promotions/relégations crée une incertitude sportive, indispensable au spectacle, mais difficilement compatible avec la stratégie des investisseurs sur le long terme. Sans remettre en cause le système des ligues ouvertes, deux leviers existent pour sécuriser les clubs de L1 :

► A. Restreindre à 18 le nombre de clubs de L1

Le président de la FIFA, Sepp Blatter, a demandé en 2006 que les grands championnats professionnels de première division comptent au maximum 18 clubs à partir de la saison 2007-2008 afin, notamment, de libérer quatre dates dans le calendrier international. Cette annonce a été immédiatement rejetée par les Britanniques.

Revenir à 18 clubs en L1 (et donc 22 en L2 pour respecter le contingent de 40 clubs en L1/L2) aurait pour avantage d'alléger le calendrier. Les clubs perdraient certes deux journées de billetterie ; mais ils seraient moins nombreux à se partager les droits télévisuels. Selon Vincent

Chaudel (Ineum Consulting), les clubs français à vocation européenne pourraient ainsi augmenter leur budget de 15 à 20%¹⁴⁶.

Cette réduction de l'élite pourrait n'être que provisoire, jusqu'à ce que les clubs français aient rattrapé leur retard sur leurs rivaux européens. Engagé dans le cercle vertueux d'un processus de restructuration, le rugby a réduit son élite de 21 à 14 clubs.

En avril 2004, les représentants des clubs de Ligue 1 et Ligue 2 s'étaient prononcés contre un retour à la L1 à 18 clubs. La question mérite toutefois d'être reposée, dans un contexte qui n'est plus le même.

► B. Limiter le nombre de promotions et relégations

Sécuriser les clubs consisterait en outre à réduire le nombre de relégations. A titre d'illustration, dans le cadre d'un format à 18 clubs, une limitation du nombre de relégations pourrait tenir compte des impacts détaillés ci-dessous :

- *1 relégation* : 5,5% de renouvellement, soit une ligue pratiquement fermée dans les faits ;
- *2 relégations* : 11% de renouvellement, soit une ligue plus étanche que le format actuel ;
- *3 relégations* : 16,5% de renouvellement, soit un risque d'être relégué plus fort qu'actuellement (système en place en Allemagne) ;
- *2 relégations fixes et un match de barrage* entre le 16^{ème} de L1 et le 3^{ème} de L2 : renouvellement oscillant entre 11 et 16,5% ;
- *1 relégation fixe et un match de barrage* entre le 17^{ème} de L1 et le deuxième de L2 : renouvellement oscillant entre 5,5% et 11%.

Le système proposant 2 relégations fixes et un match de barrage entre le 16^{ème} de L1 et le 3^{ème} de L2 semble le plus à même de concilier une sécurisation accrue des projets des clubs à moyen et long terme et le maintien de perspectives stimulantes de promotion pour les meilleurs clubs de Ligue 2.

Les paris en ligne, future quatrième source de revenus des clubs français

Le 11 juin 2008, le Gouvernement a décidé de proposer au Parlement d'ouvrir à la concurrence, notamment, le marché des paris sportifs sur Internet. Cette décision trouve son origine dans le constat d'une offre massive sur Internet en matière de paris sportifs, en parallèle du monopole reconnu par l'Etat à l'opérateur public *La Française des Jeux*.

Le Gouvernement a annoncé sa volonté de tirer toutes les conséquences du caractère atypique des jeux d'argent, qui ne constituent pas un produit de consommation comme les autres. Le risque addictif, la protection des mineurs ou encore la lutte contre le blanchiment d'argent et la préservation de l'éthique sportive constituent autant de motifs rendant indispensable une forte

¹⁴⁶ Entretien du 3 juin 2008.

régulation des opérateurs qui seront autorisés à concurrencer le monopole national et une lutte organisée et rigoureuse contre l'offre illégale.

Une autorité de régulation sera en conséquence chargée de réguler le marché des jeux sur Internet ouvert à la concurrence, en octroyant des agréments à des opérateurs respectant un cahier des charges précis. Elle disposera, pour ce faire, de l'ensemble des outils adaptés. A plusieurs reprises, Eric Woerth, ministre du Budget, des Comptes Publics et de la Fonction Publique, chargé de piloter l'ouverture de ce marché, a, à ce titre, indiqué la nécessité de pouvoir disposer d'outils juridiques permettant de contrôler l'offre légale et de lutter contre l'offre illégale, en particulier le blocage des transactions financières sur les sites illégaux ou de l'accès à ces sites.

L'équilibre souhaité par le Gouvernement vise également à répondre aux enjeux de cette ouverture pour le monde sportif, et le sport professionnel en particulier. L'encadrement des types de paris autorisés devra ainsi permettre de les limiter à des enjeux n'incitant pas au trucage et à la triche. Dans le même temps, il conviendra de veiller à maintenir une offre suffisamment large pour que les opérateurs légaux soient attractifs par rapport à la concurrence illégale.

Les fédérations et les ligues professionnelles, compte tenu de leur connaissance du sport qu'elles représentent, ont, par nature, une forte légitimité à participer à la définition de cet équilibre entre la préservation des enjeux éthiques du sport et la nécessité de créer une offre attractive. Elles souhaitent être associées, à ce titre, à la définition des paris autorisés, c'est-à-dire à la fois aux événements sportifs qui pourront faire l'objet de paris et aux types de paris eux-mêmes (paris avant l'épreuve, paris pendant l'épreuve, etc.).

L'ouverture du marché des paris sportifs à la concurrence a par ailleurs conduit les fédérations et les ligues à insister sur le droit qu'elles considèrent posséder sur l'organisation de l'événement lui-même. Dans leur analyse, le pari ne peut intervenir sans l'événement qui en est à l'origine. Or ce dernier est le résultat d'un investissement intellectuel, financier et humain de la fédération ou de la ligue concernée, qui est en droit d'en faire valoir la propriété et d'en commercialiser l'utilisation.

Les fédérations et les ligues professionnelles rencontrées souhaitent en conséquence que le législateur, dans le cadre de l'ouverture du marché, consacre officiellement dans le Code des sports ce droit, afin de leur permettre de demander aux opérateurs légaux une contrepartie financière aux paris organisés sur leurs événements sportifs et de sortir de la situation actuelle, dans laquelle les principales compétitions françaises font l'objet de très nombreux paris, représentant des masses financières considérables, sans que le milieu sportif n'obtienne de retour financier. On estimait les enjeux financiers relatifs à l'exploitation des paris sur le marché français en 2007 à plus de 374 M€ avec pour perspective plus d'1,1 milliard d'€ en 2012¹⁴⁷.

► Intégrer les acteurs institutionnels du monde sportif à la définition des événements faisant l'objet de paris et des formes de paris

La régulation du marché des paris sportifs constituera, on l'a vu, l'un des éléments centraux de ce nouveau cadre concurrentiel, en particulier pour préserver l'éthique sportive. Il est indispensable

¹⁴⁷ Perspectives d'évolution du marché français des jeux d'argent en ligne. Source : GBGC, 2007

que les fédérations sportives et leurs ligues puissent participer à la définition des événements faisant l'objet de paris et des formes de paris elles-mêmes, qui relèvera du champ de compétence de la future autorité de régulation. Cette dernière verra en effet son action fortement facilitée si elle peut officiellement s'appuyer sur l'expérience qu'ont les fédérations et les ligues en matière de protection de l'intégrité des épreuves et des sportifs.

► **Etudier la possibilité d'une consécration du droit de propriété des fédérations et des ligues professionnelles sur l'organisation des événements sportifs**

La demande des fédérations et des ligues professionnelles d'une consécration de leur droit de propriété sur l'organisation des événements sportifs nécessite une analyse juridique initiée par le ministère du Budget, des Comptes Publics et de la Fonction Publique, dans le cadre de l'ouverture du marché d'une partie des jeux sur Internet à la concurrence.

Enfin, dans ce cadre, il apparaît souhaitable que les clubs professionnels puissent négocier avec les opérateurs de paris des contrats de sponsoring. Cette possibilité aurait deux avantages : d'une part, permettre à l'offre légale de paris d'être visible, et de conforter ainsi sa notoriété par rapport aux opérateurs qui n'auront pas obtenu l'autorisation de proposer des paris sur le marché français ; d'autre part, d'apporter des nouveaux financements aux clubs professionnels, dans un domaine d'activité dont la croissance devrait être significative dans les prochaines années. Sur ce dernier point, le secteur « loterie et jeux » représente une part croissante du sponsoring maillots au niveau européen (1 % en 2005-2006, soit 3 M€; 8 % en 2006-2007, soit 30 M€).

2.3.3. Améliorer la gouvernance, le professionnalisme et l'image du football français

Un diagnostic raisonné de l'organisation du football professionnel français, depuis la gouvernance de la Ligue jusqu'au management des clubs et à l'encadrement des joueurs, doit prendre en compte la rapidité de l'évolution des fondements économiques et juridiques du secteur en l'espace d'une décennie. Deux mutations majeures caractérisent en effet cette évolution. La première a procédé au changement de la forme juridique des clubs entériné en 1999¹⁴⁸ qui contraint les associations sportives à constituer des sociétés commerciales au-delà d'un seuil d'activité de 1,2 M€. La seconde mutation a été marquée par la croissance considérable du chiffre d'affaires du secteur, sous l'impulsion de l'entrée en vigueur des nouveaux contrats de cession des droits télévisuels¹⁴⁹ dont les montants ont été multipliés par 6 entre 1998 et 2005. Ces évolutions se sont accomplies dans un environnement dont les équilibres venaient d'être fortement perturbés par les conséquences de l'arrêt Bosman (1995). Nous avons vu que les statuts types des clubs s'étaient efforcés de prendre en compte les difficultés inhérentes à cette transition, dont la Direction Nationale du Contrôle de Gestion (DNCG) a également contribué activement à tempérer les effets. Mais polémiques et incompréhensions subsistent, semblant indiquer que le football français n'a pas achevé de s'adapter à l'ampleur de ces ondes de choc successives. Les

¹⁴⁸ Loi n°99-1124 du 28 décembre 1999 portant diverses mesures relatives à l'organisation d'activités physiques et sportives.

¹⁴⁹ De 106 M€ en 1998-1999 à 653 M€ pour les saisons 2005 à 2008 puis 668 M€ pour les saisons 2008 à 2012.

travaux législatifs en cours sur l'encadrement de la profession d'agent sportif participent à cette adaptation.

Adapter la gouvernance et les prérogatives de la LFP aux enjeux économiques du football professionnel français

Déléataires de service public, les fédérations ont la faculté (et non l'obligation) de créer une ligue professionnelle, chargée de « *la représentation, la gestion et la coordination des activités sportives à caractère professionnel des associations qui leur sont affiliées et des sociétés qu'elles ont constituées* »¹⁵⁰. Les ligues participent donc à l'exécution d'une mission de service public. Dotées de la personnalité morale, elles doivent être constituées sous la forme d'une association loi 1901 ; à droit constant, il n'est donc pas envisageable de constituer une ligue sous forme de société commerciale. Les relations entre la fédération et la ligue et la répartition des compétences font l'objet d'une convention (qui ne peut excéder cinq ans et ne peut être renouvelée par tacite reconduction).

Répartition des compétences entre ligue et fédération

Sont réservées à la fédération :

- la délivrance des licences sportives et de la licence d'agent sportif ;
- la formation et le perfectionnement des dirigeants, animateurs, formateurs et entraîneurs fédéraux ;
- l'organisation et l'accession à la pratique des activités arbitrales ;
- la définition et le contrôle du respect des règles techniques et des règles de sécurité, d'encadrement et de déontologie de la discipline ;
- l'organisation de la surveillance médicale des sportifs ;
- la délivrance du titre de champion de France ;
- la sélection et la gestion des équipes de France ;
- l'accession à la pratique du sport de haut niveau ;
- le classement des équipements sportifs ;
- l'exercice du pouvoir disciplinaire en appel.

La commercialisation des droits d'exploitation des compétitions professionnelles est une compétence concédée.

Les compétences partagées sont :

- l'instruction des demandes d'agrément des centres de formation relevant des associations et sociétés membres de la ligue professionnelle ;
- l'élaboration du calendrier des compétitions professionnelles ;
- la détermination des conditions dans lesquelles les sportifs sont mis à disposition des équipes de France ;
- la mise en œuvre du règlement médical fédéral ;
- l'exercice du droit à l'information prévu à l'article L. 333-6 du Code du sport.

Enfin, les attributions des ligues professionnelles sont les suivantes :

- la gestion des compétitions professionnelles : organisation et calendrier des championnats, réglementation des mutations et des transferts, définition du statut des professionnels de la discipline ;
- l'exercice du pouvoir disciplinaire de première instance ;
- des attributions en matière commerciale, et notamment la gestion des droits télévisuels.

Les fédérations et les ligues professionnelles assurent conjointement le contrôle de la gestion financière des clubs professionnels au moyen de la Direction Nationale du Contrôle de Gestion (DNCG).

¹⁵⁰ Loi n° 84-610 du 16 juillet 1984, art. 17 ; Code du sport, art. L.132-1.

Clarifier la répartition des compétences entre Ligue et Fédération et rendre aux ligues leur pouvoir normatif

Cette répartition des compétences laisse une certaine part à l'interprétation, comme le note l'Association Nationale des Ligues de Sport Professionnel (ANLSP) : « *Les ligues balancent entre un champ de compétence allant de la gestion des compétitions qu'elles organisent en accord avec leur fédération à une compétence générale sur l'organisation du secteur professionnel de leur discipline. Ceci peut avoir l'avantage de conférer une grande souplesse mais faire aussi qu'une ligue professionnelle n'a pas aujourd'hui forcément les moyens d'action et la latitude pour assurer l'organisation optimum de ses compétitions et le développement professionnel de sa discipline.* »¹⁵¹ A titre d'exemple, René Le Goff¹⁵², président de la Ligue Nationale de Basket, cite la situation particulière du basket professionnel français pour lequel la Fédération a octroyé à la Ligue les droits sur le marketing sportif mais pas sur la gestion des droits télévisuels de son championnat.

Il ne doit pas s'agir ici, et telle n'est pas non plus la volonté de l'ANLSP, de déposséder les fédérations d'une partie de leurs compétences, ce qui serait contraire aux textes et au principe même de la délégation ; mais seulement, comme au demeurant le CNOSF l'y invite, de favoriser, sur certains domaines, « *une plus grande coopération entre les fédérations et les ligues concernant leurs missions* »¹⁵³, en complétant par exemple la liste des domaines de compétences exercées en commun. Mais sur ces points comme sur l'ensemble des autres, la Fédération a naturellement vocation à conserver son pouvoir de contrôle reconnu par les textes (et que la FFF définit comme garant de « *l'intérêt supérieur du football* »).

Dans le cas spécifique du football, les activités essentielles à une organisation efficace des compétitions et dont l'emprise fait aujourd'hui défaut à la Ligue sont de deux types :

- ➡ la gestion des agents et celle des arbitres intervenant dans le secteur professionnel ;
- ➡ le contrôle et l'homologation des enceintes sportives (problématique commune à l'ensemble des ligues professionnelles).

▶ Ajouter aux domaines de compétences exercées en commun par les fédérations et leurs ligues la gestion des agents sportifs et des arbitres intervenant dans le secteur professionnel

Les controverses actuelles sur l'arbitrage et la réforme programmée du statut des agents sportifs¹⁵⁴ confirment que, sur ces points, un équilibre reste à trouver. D'un côté, une logique « professionnelle » incite à confier à la Ligue, en vertu de ses compétences déléguées (et notamment la « gestion des compétitions professionnelles »), la responsabilité de tout ce qui relève du secteur professionnel : or les arbitres (qui sont aujourd'hui gérés par la Fédération mais

¹⁵¹ Clarification des missions des ligues professionnelles au service de la compétitivité, note de l'ANLSP, 20 juin 2008.

¹⁵² Entretien du 9 septembre 2008.

¹⁵³ CNOSF, op.cit.

¹⁵⁴ Cf. réforme du statut des agents sportifs, chapitre 2.3.3.

rémunérés par la Ligue) sont partie prenante de l'organisation des compétitions, et le périmètre d'activité des agents sportifs s'intègre naturellement dans la « réglementation des mutations et des transferts ». Mais une logique « éthique » commande une certaine étanchéité entre les clubs, partie prenante des décisions de la Ligue, et les arbitres ; il en va de même pour l'octroi de la licence d'agent, alors que tout doit concourir à une plus grande transparence dans ce domaine.

C'est dans cet esprit que le CNOSF propose par exemple que les modalités de gestion des arbitres intervenant dans le secteur professionnel soient intégrées aux compétences exercées en commun par les fédérations et les ligues¹⁵⁵ ; c'est au demeurant déjà l'esprit de la « Task Force » sur l'arbitrage professionnel co-présidée par la FFF et la LFP¹⁵⁶. De même, les Etats généraux de l'arbitrage ont fait émerger la nécessité de « mieux recruter, mieux former et mieux évaluer les arbitres »¹⁵⁷. Compétente sur les compétitions professionnelles, la Ligue a naturellement vocation à participer à la coordination de la formation, du travail et du suivi des arbitres (en lien étroit avec la Direction nationale de l'arbitrage), via par exemple une structure *ad hoc* composée de membres de la FFF et de la LFP. Cependant, afin d'éviter toute suspicion d'ingérence, la désignation des arbitres, de même que l'octroi de la licence d'agent sportif, doivent demeurer sous la responsabilité de la Fédération.

Ce travail en commun pourrait notamment se fixer comme objectif une réflexion nécessaire sur le statut des arbitres, comme le suggère Philippe Kalt, président du SAFE (Syndicat des Arbitres de Football d'Elite)¹⁵⁸ ; les Etats généraux de l'arbitrage ont d'ailleurs fait de la « création d'un véritable statut de l'arbitre de haut niveau » l'une de leurs dix priorités.

► Mieux encadrer la profession d'agent sportif

A la suite d'une mission d'inspection du ministre chargé de l'Economie et du ministre chargé des Sports, des travaux visant à modifier le cadre législatif relatif à la profession d'agent sportif ont été engagés par le ministère de la Santé, de la jeunesse, des sports et de la vie associative, le Comité National Olympique et Sportif Français puis par le Parlement¹⁵⁹.

Le législateur français s'est déjà doté d'une loi encadrant l'accès, l'exercice et le contrôle de la profession d'agent sportif¹⁶⁰. La profession bénéficie ainsi d'un statut et de règles de fonctionnement clairement établies ; l'obtention d'une licence d'agent est soumise à examen. Et de fait, les conditions d'exercice de la profession, de l'avis de la plupart des observateurs, semblent s'être améliorées. Mais de nombreuses zones d'ombre subsistent toutefois, notamment dues à la mondialisation de l'activité et au décalage grandissant entre la législation actuelle et les mutations substantielles du marché du travail. Il apparaît nécessaire d'améliorer un dispositif à la

¹⁵⁵ CNOSF, op.cit.

¹⁵⁶ La création de la « Task Force » a été décidée le 13 mars 2008 par le Bureau du Conseil fédéral de la Fédération. Présidée par le président de la FFF et le président de la LFP, elle a pour mission de « faire toute proposition ou recommandation tendant à l'amélioration de l'arbitrage dans les championnats professionnels ».

¹⁵⁷ Etats généraux de l'arbitrage, mai 2008.

¹⁵⁸ Entretien du 23 septembre 2008.

¹⁵⁹ Proposition de loi 07-310 du sénateur Humbert visant à encadrer la profession d'agent sportif et modifiant le Code du sport.

¹⁶⁰ Articles L.222-6 et suivants du Code du sport.

fois complexe et lacunaire qui autorise encore bon nombre de dérives et de malversations, notamment financières, de respecter une loi qui est contournée lorsqu'elle n'est pas inappliquée. Les travaux de la mission menée par le député Dominique Juillot ont ainsi « *confirmé l'importance des problèmes de corruption que posent le développement excessif des transferts et certaines formes d'exercice de la profession d'agent au regard de l'éthique sportive du football professionnel.* »¹⁶¹ Ces zones d'ombre justifient de nouvelles dispositions législatives. L'enjeu est double : il s'agit d'une part de mieux protéger les sportifs, et notamment les plus jeunes d'entre eux, d'autre part crédibiliser une profession, celle d'agent sportif, indispensable au bon fonctionnement du sport professionnel.

Concernant l'accès à la profession d'agent sportif :

Le dispositif actuel prévoit que la licence d'agent sportif puisse être délivrée à une personne physique ou une personne morale. Mais la délivrance d'une licence à une personne morale ne signifie pas que les actionnaires, associés ou salariés de la société soient autorisés à exercer. La suppression de la délivrance de la licence d'agent sportif aux personnes morales doit permettre de mettre un terme à cette confusion et de mieux identifier l'agent dûment habilité.

La liste des incompatibilités et la liste des incapacités doivent être complétées afin d'éviter tout conflit d'intérêts entre agents sportifs et autres acteurs du sport (empêchant ainsi les pratiques, souvent évoquées, de rétro-commissions et de sur-commissions) et en incluant les infractions relatives à la délinquance financière au rang des motifs d'incapacités. De plus, les fédérations devraient pouvoir avoir accès au bulletin n° 2 du casier judiciaire.

L'activité des agents communautaires et extracommunautaires doit être encadrée :

- ➡ en demandant aux agents communautaires de déclarer leur intervention à la fédération délégataire, qui devra valider cette intervention, qu'elle soit ponctuelle ou durable, en vérifiant la qualification de l'agent requérant ;
- ➡ en demandant aux agents extracommunautaires de conclure une convention avec un agent sportif détenteur de la licence du pays dans lequel il intervient.

Il apparaît en effet que « *quel que soit le sport considéré, des agents étrangers continuent d'intervenir sans détenir, pour la quasi-totalité d'entre eux, de licence délivrée par une fédération sportive française ou, en ce qui concerne les agents ressortissants d'un Etat membre de l'Union Européenne ou de l'Espace Economique Européen, d'équivalence reconnue conformément au texte du décret du 27 avril 2004. Cette situation est d'autant plus problématique que certains de ces intermédiaires étrangers résident en France, ce qui suscite le mécontentement des agents sportifs français ayant dû passer un examen, qui se plaignent d'une concurrence jugée à juste titre déloyale.* »¹⁶²

¹⁶¹ Rapport d'information n° 3741 sur les conditions de transfert des joueurs professionnels de football et le rôle des agents sportifs, présenté par Dominique Juillot, député, 20 février 2007.

¹⁶² Rapport d'enquête sur l'exercice de la profession d'agent sportif établi par Pierre François, Inspecteur général de la Jeunesse et des Sports, 2005.

Concernant l'exercice de la profession d'agent sportif :

La législation actuelle prévoit que l'agent soit uniquement rémunéré par la partie (club ou joueur) qui le mandate. Dans les faits, cette mesure incite les joueurs à ne pas donner de mandat écrit à leur agent ; au demeurant, aucun autre pays ne prévoit la rémunération des agents par les joueurs et la FIFA a amendé en ce sens son « Règlement gouvernant l'activité des agents de joueurs »¹⁶³. Cette absence de mandat ne favorise ni la transparence des transactions ni l'accompagnement et l'encadrement du joueur par son agent ; et le dispositif actuel semble souvent contourné¹⁶⁴. Une évolution législative semble donc nécessaire, en cohérence avec les pratiques usuelles des transferts internationaux mais également avec les modalités de rémunération des agents artistiques français. Le nouveau dispositif doit permettre à l'agent d'être rémunéré par l'une des parties au contrat, club ou joueur, indépendamment de l'identité du mandataire, sous réserve toutefois qu'un contrat ait été déposé auprès de la Fédération¹⁶⁵.

Il est important de préciser que la rémunération de l'agent ne constitue pas un avantage en argent accordé au sportif et ne doit donc pas être soumise au paiement de cotisations sociales par le club.

Le nouveau dispositif doit en outre inclure explicitement l'activité d'agent d'entraîneur, ce qui n'est pas le cas aujourd'hui alors que le recours aux prestations d'un agent pour le recrutement d'un entraîneur devient habituel.

Concernant le contrôle de la profession d'agent sportif :

Le travail de la commission des agents de la Fédération Française de Football est limité par les moyens légaux à sa disposition, qui ne prévoient que des retraits de licence. De fait, les sanctions sont rares (alors que « *les occasions qui auraient justifié une intervention énergique [des fédérations] sont pourtant nombreuses* »¹⁶⁶). Les suspensions font l'objet de recours systématiquement gagnants. Améliorer le contrôle de la profession suppose donc de graduer et durcir l'arsenal de sanctions, en introduisant notamment des sanctions à la fois « *dissuasives et praticables* ».

Il est ainsi proposé d'instaurer un contrôle annuel de l'activité d'agent ; de conditionner la rémunération de l'agent à la transmission à la Fédération du contrat d'agent ; d'étendre les possibilités de sanctions disciplinaires à l'ensemble des dispositions légales ; de renforcer les sanctions pénales en cas d'exercice illégal de la profession, et notamment dans le cas de l'exercice rémunéré de l'activité d'agent sportif pour le compte d'un mineur.

Les ligues professionnelles et le CNOSF pourraient utilement contribuer à ce contrôle.

¹⁶³ Le règlement FIFA permet désormais aux clubs de rémunérer l'agent même s'il a été mandaté par le joueur (à condition que celui-ci ait donné son accord écrit).

¹⁶⁴ « *L'obligation faite au mandant par la loi du 6 juillet 2000 de rémunérer l'agent n'est pour sa part quasiment jamais respectée quand un agent est mandaté par un joueur. Dans cette situation, l'agent est en effet rémunéré par le club.* » Rapport d'enquête sur l'exercice de la profession d'agent sportif établi par Pierre François, op.cit.

¹⁶⁵ « *La règle de dépôt des contrats de mandat reste à ce jour peu respectée. Le taux de contrats de mandat adressés aux fédérations (...) varie ainsi de 20% à la FFHB à 70% à la FFBB. Il s'établit à 35% pour un échantillon de contrats examinés à la FFF et à 60% à la FFR.* » par Pierre François, op.cit.

¹⁶⁶ Pierre François, op.cit.

Pour ce faire, compétence doit être donnée aux ligues de sanctionner un club ne respectant pas les dispositifs prévus. Parallèlement, le CNOSF pourrait être chargé d'exercer ses missions de conciliation dans les conflits opposant les agents sportifs aux fédérations.

La proposition de loi du sénateur Humbert visant à encadrer la profession d'agent sportif et modifiant le Code du sport traduit donc une inflexion significative des dispositifs en place. Elle répond à de légitimes objectifs de transparence et de protection des joueurs, tout en intégrant les mutations rendues nécessaires par la mondialisation du marché. Elle est en harmonie avec les textes nationaux et internationaux. Elle suscite de plus l'approbation d'une large majorité des acteurs du secteur à l'exception de l'UNFP (Union Nationale des Footballeurs Professionnels), qui craint que le nouveau dispositif n'entraîne une multiplication des « retro » ou « sur-commissions ». Cependant, certains observateurs estiment aussi que la réforme, sans être contreproductive comme le craint l'UNFP, risque de n'avoir qu'un impact limité si elle n'est pas étoffée de dispositions complémentaires.

► Pistes de réflexion complémentaires sur la réforme du statut des agents sportifs

En complément du projet de loi réformant l'encadrement des agents sportifs et dans le prolongement de ses objectifs, un certain nombre de pistes additionnelles pourraient faire l'objet d'études complémentaires :

➡ *l'inscription du montant des honoraires sur tous les contrats* (à l'instar des pratiques anglaises), de façon à gagner encore en transparence et sensibiliser sans ambiguïté le joueur sur l'importance de ce montant ;

➡ *la fixation du statut des préposés ou collaborateurs d'agents sportifs*, à laquelle invitent notamment le CNOSF¹⁶⁷ et la mission menée par Dominique Juillot¹⁶⁸ ; l'enjeu est notamment de faciliter la reconversion des anciens joueurs, qui pourraient bénéficier d'un système de parrainage (avec validation des acquis) analogue à celui en vigueur pour l'accès aux fonctions d'éducateur sportif ;

➡ *le renforcement du rôle des ligues dans le dispositif de contrôle et les procédures disciplinaires*, mais aussi celui de la Direction Nationale du Contrôle de Gestion dans l'enregistrement des contrats ; le *Rapport d'enquête sur l'exercice de la profession d'agent sportif* établi par Pierre François préconisait ainsi « de renforcer les compétences des DNCG qui doivent pouvoir examiner de manière approfondie les dépenses liées aux commissions versées par les agents » et, corollaire, d'« intégrer un poste "commissions versées aux agents de joueurs" dans les comptes des clubs » ;

➡ *la centralisation par les ligues des indemnités de mutation* (transit obligatoire par la Ligue de la totalité des flux financiers générés par les transferts) ; « cette centralisation permettra de contrôler les flux dans le cadre franco-français et, comme en Angleterre, lors d'un achat à

¹⁶⁷ CNOSF, op.cit.

¹⁶⁸ « Elaborer un statut des collaborateurs d'agents sportifs précisant qu'ils sont salariés et ne doivent être chargés que de fonctions administratives », Dominique Juillot, député, op.cit.

l'étranger par un club français. En cas de vente à l'étranger, un système généralisé au niveau européen est actuellement à l'étude à l'UEFA sur la proposition de l'EPFL (Association Européenne des Ligues) »¹⁶⁹ ; le rapport du député Dominique Juillot propose également d'« assujettir les clubs professionnels à l'obligation d'utiliser un compte bancaire unique pour recevoir les versements des fonds relatifs aux transferts » ;

➡ *la centralisation par les ligues des commissions d'agents sur les transferts et les commissions de joueurs : « assujettir les agents sportifs à l'obligation d'utiliser un compte bancaire unique pour recevoir les versements des commissions reçues dans le cadre des opérations de transferts »¹⁷⁰ ;*

➡ *la révision à la baisse du plafonnement des honoraires des agents¹⁷¹ ou, proposition alternative, la mise en place d'un pourcentage dégressif en fonction du montant du contrat. « Les agents brassent des sommes très importantes, parfois injustifiables par le travail réellement accompli. »¹⁷² A lui seul, le marché français génère plus de 30 M€ par an de commissions d'agents, soit presque l'équivalent de la taxe Buffet destinée au financement du développement du sport. Le rapport du député Dominique Juillot préconise pour sa part de « demander aux fédérations d'élaborer une grille de rémunération pour déterminer le montant des commissions versées aux agents sportifs » et de « sanctionner fiscalement le versement de commissions dont le montant total dépasse 10% du montant du contrat conclu ».*

► Permettre aux ligues l'édiction de normes sur les infrastructures sportives (« pouvoir normatif »)

L'incapacité des ligues à imposer quelque norme que ce soit motivée par des impératifs d'ordre commercial les empêche de préciser les règles qui permettraient la mise à niveau des infrastructures sportives de leurs clubs professionnels. Pourtant, ce pouvoir normatif permettrait notamment de pouvoir répondre aux exigences croissantes des fédérations internationales, d'accueillir le public dans des conditions optimales, d'assurer la sécurité des personnes, de développer des prestations de qualité et de disposer des conditions matérielles permettant de séduire des partenaires et des diffuseurs¹⁷³.

De plus, les fédérations sportives et les ligues ont un rôle important à jouer, en termes d'expertise et de responsabilité, aux côtés de leurs partenaires (autorités publiques ou investisseurs privés), souvent peu armés pour appréhender ces enjeux dans leur globalité et leur technicité.

¹⁶⁹ Livre blanc de la LFP pour mieux encadrer la profession d'agent et assurer la transparence des transferts.

¹⁷⁰ Dominique Juillot, op.cit.

¹⁷¹ La proposition de loi prévoit que la rémunération de l'agent demeure limitée à 10% du montant des contrats conclus, mais en prenant pour assiette à la fois le contrat de travail et le contrat de transfert.

¹⁷² Livre blanc de la LFP pour mieux encadrer la profession d'agent et assurer la transparence des transferts.

¹⁷³ A titre d'illustration, l'article 7 « Requirements for Registration » de l'Euroleague Basketball Regulation impose aux clubs de certifier qu'un aéroport international est situé à moins de 100 km de la salle, de posséder une salle de 5000 places assises et que la ville hôte dispose de deux hôtels de première classe. Ces critères sont amenés à se renforcer puisque le plan stratégique de l'Euroleague sur le long terme est que les clubs disposent de salles de 10000 places.

En 2004, le *Livre blanc du basket français* préconisait ainsi aux clubs de la Ligue Nationale de Basket d'être constitués en SASP, de présenter un budget prévisionnel de 3 M€ minimum et de disposer d'une salle d'une capacité minimale de 5 000 places. Mais ce projet n'a pu aboutir car il est interdit par décret aux fédérations d'imposer quelque norme que ce soit motivée par des impératifs d'ordre commercial. En effet, dans son avis rendu le 20 novembre 2003, le Conseil d'État a considéré que la définition des normes relatives aux enceintes sportives dictées par des impératifs d'ordre commercial excédait le champ des compétences des fédérations titulaires d'une délégation. Le décret n° 2006-217 du 22 février 2006 (décret « Lamour ») relatif aux règles édictées en matière d'équipements sportifs par les fédérations sportives a donné une portée réglementaire à l'avis rendu par le Conseil d'État en précisant que les fédérations « *ne peuvent imposer, en matière d'équipements sportifs, des règles dictées par des impératifs d'ordre commercial, telles que la définition du nombre de places et des espaces affectés à l'accueil du public ou la détermination de dispositifs et d'installations ayant pour seul objet de permettre la retransmission audiovisuelle des compétitions.* »

Le « décret Lamour », transposé depuis dans le Code du sport¹⁷⁴, apparaît aujourd'hui en décalage avec les exigences du développement du sport professionnel. Pourtant, son fondement demeure toujours solide : il s'agissait d'éviter que les élus locaux se voient contraints, sous la pression des urnes, de surdimensionner les équipements sportifs pour permettre aux équipes sportives locales de satisfaire leurs ambitions.

► Encourager la mise en place par la Ligue de Football Professionnel des « licences clubs »

L'accès à un championnat est soumis au mérite sportif. Cependant, les clubs professionnels ne sont pas tous structurés de manière à assurer pleinement leur participation aux compétitions dans lesquelles ils sont engagés. Stéphane Dor, directeur marketing et media de la LFP, estime qu'un « *système de licences incitant les clubs à améliorer leurs infrastructures permettrait de fédérer les acteurs économiques autour d'un projet stable. Cela permettrait d'inciter les clubs à investir (marketing, infrastructures) sachant que la télégénéie explique en grande partie l'écart d'attractivité entre la Premier League et la L1* »¹⁷⁵.

Une gestion rationnelle privilégiant les projets de clubs à long terme passe par la capacité des ligues à réguler les aspects non sportifs en édictant des conditions d'accès allant au-delà du mérite sportif (formation, finances, administration, équipements sportifs, équipement commercial...), comme c'est déjà le cas, via la DNCG, pour les aspects comptables. Ainsi, Arnaud Rouger, directeur des activités sportives de la LFP, confirme que le système des licences serait un « *outil efficace de pilotage du football professionnel* »¹⁷⁶.

La LFP s'est engagée dans cette réflexion en édictant un règlement d'octroi de la licence club qui doit permettre de s'assurer que les clubs participant aux championnats de Ligue 1 ou de Ligue 2 se livrent à une concurrence loyale et privilégient les projets à long terme. L'objectif principal est de définir un certain nombre de critères de nature à déterminer le niveau d'exigence minimal

¹⁷⁴ Article R. 131-33

¹⁷⁵ Entretien du 13 juin 2008.

¹⁷⁶ Entretien du 1^{er} juillet 2008.

auquel un club doit répondre s'il prétend participer aux compétitions organisées par la Ligue de Football Professionnel. Les travaux ont été largement inspirés par ceux de l'UEFA. En Allemagne, la Bundesliga a elle aussi mis en place un système équivalent, la *Lizenzierungsordnung* (LO).

L'Association Nationale des Ligues de Sport Professionnel, qui soutient cette démarche, suggère l'inscription du principe de la « licence club » dans le Code du sport.

Proposition de l'ANLSP d'inscription du principe de la « licence club » dans le Code du sport

1) Ajout après l'article L.132-2 du Code du sport d'un article L.132-3 ainsi rédigé :

« Les ligues professionnelles sont compétentes pour édicter les règles applicables aux activités sportives à caractère professionnel visées à l'article L. 132-1, dans le respect des compétences dévolues aux fédérations.

Afin d'assurer le bon déroulement et l'équité des compétitions dont elles ont la charge ainsi que le développement global du secteur professionnel considéré, les ligues professionnelles peuvent notamment mettre en place une procédure d'agrément, définissant les critères auxquels doivent répondre les associations et sociétés sportives pour être admis à participer à ces compétitions. Un décret en Conseil d'Etat précise le contenu et les modalités de délivrance de cet agrément ».

2) Modification de l'article R.132-12 du Code du sport :

« Sous réserve des dispositions des articles R. 132-10 et R. 132-11, la réglementation et la gestion des compétitions mentionnées à l'article R. 132-1 relèvent de la compétence de la ligue professionnelle. A ce titre, celle-ci peut définir, dans le cadre d'une procédure d'agrément, un cahier des charges auquel doivent répondre les associations et sociétés sportives affiliées pour être admises à participer à ces compétitions.

Au sein d'une même discipline, les modalités de l'agrément peuvent être différentes selon le niveau de compétition considéré. Ce cahier des charges peut notamment comprendre des critères en matière de politique sportive, de gestion administrative et financière, de conditions matérielles et d'exploitation des enceintes sportives et de respect des droits fondamentaux. Il prend en compte, le cas échéant, les dispositions de même nature contenues dans les règlements sportifs internationaux applicables.

Le non-respect des critères contenus dans le cahier des charges peut entraîner, selon la nature et la gravité des manquements constatés, une injonction de mise en conformité, le refus de délivrance de l'agrément, son retrait, des sanctions financières ou sportives. Le respect de ces critères peut être un critère de la redistribution des droits d'exploitation audiovisuelle au sens de l'article L. 333-3 du Code du sport.

L'agrément est accordé à chaque association ou société sportive pour une saison sportive au minimum et tout refus d'agrément doit être motivé. Il ne peut être inscrit à l'actif du bilan, il n'est pas cessible et son titulaire ne peut en concéder l'usage de quelque façon que ce soit. »

La Commission européenne, pour sa part, « reconnaît l'utilité d'un solide système de licence pour les clubs professionnels au niveau européen et national pour favoriser une bonne gouvernance dans le sport. » Elle est soutenue en ce sens par le Parlement européen qui « encourage la Commission à promouvoir l'application et le renforcement de systèmes de licence reposant sur l'autoréglementation, à l'échelon national et européen, afin d'accroître la bonne gouvernance et de créer des conditions égales pour tous en ce qui concerne la transparence financière et la stabilité ; recommande que des mesures soient prises pour atteindre la transparence financière et le contrôle des coûts dans le sport européen, afin de garantir non seulement la stabilité mais aussi des conditions égales pour tous les concurrents européens dans le secteur du sport ; reconnaît l'utilité de l'octroi de licences, par les organisateurs des compétitions aux niveaux national et européen, aux clubs professionnels, garantissant que ces derniers ont la structure nécessaire et répondent aux conditions matérielles requises pour participer aux compétitions » (résolution du 8 mai 2008).

Le nouveau dispositif aurait de plus l'avantage de concentrer tous les règlements actuels sur trois textes réglementaires :

- ➔ l'organisation des compétitions (règlement administratif + règlement des compétitions) ;
- ➔ la charte du football professionnel ;
- ➔ le règlement d'octroi de la licence aux clubs (conditions de participation).

Véritable « label de qualité », la licence L1 pourrait être obtenue, par exemple, par un club de National s'il répond à tous les critères requis ; il pourra dès lors bâtir un vrai projet sportif et économique à même de convaincre collectivités et investisseurs.

Les critères établis par la Ligue de Football Professionnel pour la mise en place des licences permettraient aujourd'hui à tous les clubs de les obtenir. Par la suite, les présidents auront la main sur l'évolution de ces critères (majorité qualifiée). Il ne s'agit donc pas de contraintes supplémentaires imposées aux clubs.

L'expertise et les compétences de la Ligue ont un rôle moteur à jouer dans le développement de la compétitivité du football professionnel français

La Ligue de Football Professionnel est administrée par une structure à deux étages composée d'un conseil d'administration et d'un bureau, élu par le conseil d'administration. Le bureau est chargé de préparer le travail du conseil en recueillant les propositions des différentes commissions et assure la mise en œuvre de la politique de la Ligue.

Rôle du conseil d'administration de la LFP

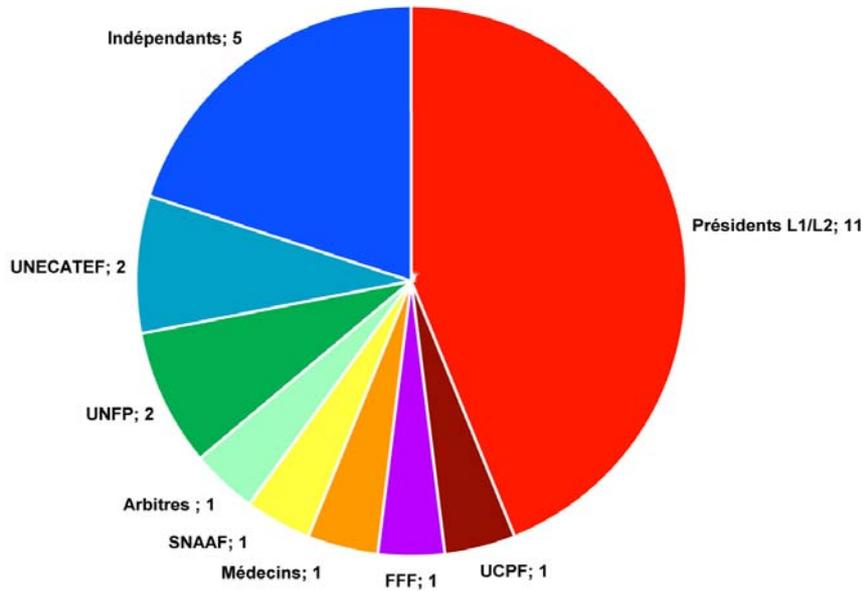
Le conseil d'administration doit :

- veiller au respect de la légalité et à l'application des statuts et règlements de la Ligue ;
- établir le règlement administratif de la Ligue et le règlement des compétitions qu'elle organise ;
- décider des ventes, échanges, achats, baux, quittances, mainlevées, marchés, transferts de valeurs ;
- autoriser les emplois de fonds et les retraits ;
- désigner les membres des commissions.

La composition du conseil d'administration répond aux recommandations du rapport Sastre qui, en 1989, préconisait un système de gouvernance des ligues sportives professionnelles dans lequel aucune composante ne dispose de la majorité à elle seule¹⁷⁷.

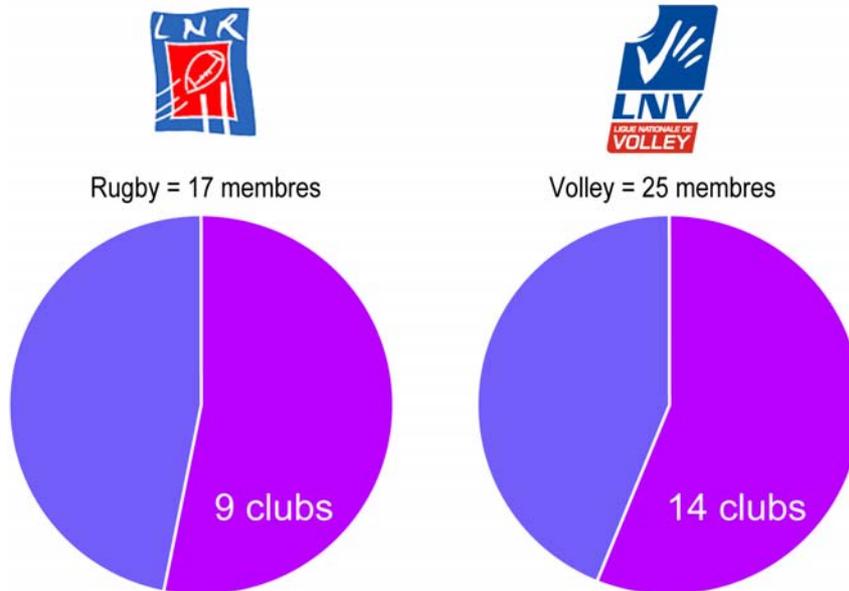
¹⁷⁷ A la demande du ministre des Sports Roger Bambuck, le rapport de Fernand Sastre, ancien président de la FFF, faisait suite à une série de crispations entre les clubs ; ces crispations furent perçues comme menaçant potentiellement le bon déroulement du championnat.

Composition du conseil d'administration de la LFP (25 membres)



Mais cette composition n'est pas immuable et de fait, les ligues de rugby et de volley ont choisi de se doter d'un conseil d'administration au sein duquel les présidents de club disposent de la majorité des sièges, sans qu'aucune modification légale ni réglementaire n'ait été, au demeurant, nécessaire.

Composition des conseils d'administration de la LNR (rugby) et de la LNV (volley)



Aucun élément factuel, aujourd'hui, ne témoigne d'un mauvais fonctionnement du conseil d'administration de la Ligue qui serait imputable à sa composition en créant une situation de blocage opposant d'un côté les présidents de clubs et de l'autre les « familles » représentées ou

les membres indépendants¹⁷⁸. Bien au contraire, les clivages les plus fréquents semblent issus des débats entre les clubs eux-mêmes, en particulier à propos des critères de redistribution des droits télévisuels¹⁷⁹.

Malgré cette apparente concorde, la question de la composition du conseil d'administration est récurrente, jusqu'à devenir conflictuelle à l'automne 2008. Les présidents de clubs demandaient en effet une modification de la composition du conseil d'administration qui leur aurait conféré la majorité des sièges¹⁸⁰, modification à laquelle s'opposaient les autres « familles ».

Estimant qu'ils assument les « *responsabilités juridiques, pénales et économiques attachées à la gestion d'un club* », les présidents, représentés par l'UCPF, souhaitent devenir majoritaires en remplaçant deux des cinq membres indépendants. Il s'agissait pour eux de « *se voir confier un pouvoir de direction sur les orientations du football professionnel, notamment quand les décisions ont des répercussions sur les ressources financières* ». Cela aurait abouti à l'alignement sur d'autres ligues dans lesquelles les clubs sont déjà majoritaires ; du reste, la LFP est la seule des grandes ligues européennes de football à accorder une place aux « familles » dans son exécutif.

Les « familles du football », d'autre part, emmenées par l'UNFP qui projetait une grève lors du week-end du 24 au 27 octobre 2008, réfutaient l'argument « payeur – décideur », faisant valoir que, jusqu'à présent, aucune décision du conseil d'administration n'était allée à l'encontre de l'intérêt du football professionnel. Les « familles » militent pour le maintien d'un contre-pouvoir afin d'éviter que des réformes ne soient prises dans le seul intérêt des présidents de clubs (modification de certaines commissions, influence néfaste sur la DNCG ou la commission juridique, changement des formats des compétitions...).

Le débat sur le projet de l'UCPF semble relever d'un double paradoxe :

- ➡ les présidents de clubs souhaitent modifier un système dont les éventuels dysfonctionnements résident le plus souvent dans des conflits internes que la modification ne paraissait pas en mesure d'endiguer ;
- ➡ les autres « familles » craignent en particulier que cette modification n'entraîne une dégradation du dialogue social, alors que le conseil d'administration n'est pas compétent dans ce domaine.

Faut-il pour autant ne rien changer ?

Bernard Laporte, Secrétaire d'Etat chargé des Sports, de la jeunesse et de la vie associative, a donné son soutien au projet des présidents de clubs (UCPF) : sur la forme, car « *juridiquement, il*

¹⁷⁸ Les cinq membres qualifiés d'« indépendants » du conseil d'administration sont élus par l'assemblée générale sous certaines conditions ; ils doivent recevoir l'aval d'un président de club et de l'une des autres « familles » représentées au C.A. L'un d'eux est en outre proposé par le Conseil fédéral de la F.F.F.

¹⁷⁹ Ces débats avaient notamment contribué à l'émergence du groupe Football Avenir Professionnel, association de sept clubs créée en 2007 et dissoute en 2008.

¹⁸⁰ Cette majorité aurait été obtenue en substituant deux représentants de clubs à deux membres indépendants, et donc à nombre de sièges inchangé. En outre, l'UCPF proposait que le parrainage des membres indépendants soit désormais donné par « l'organisation la plus représentative des clubs professionnels » (c'est-à-dire elle-même).

n'y aurait aucun obstacle à ce que les présidents de clubs disposent (...) de la majorité » au C.A. de la Ligue, et sur le fond, leur demande n'étant « pas illégitime » puisqu'ils « sont devenus les premiers acteurs du développement économique du football professionnel ».

Mais dans son courrier du 6 octobre 2008 au président de la Ligue de Football Professionnel, Frédéric Thiriez, le secrétaire d'Etat a jugé qu'il ne lui semblait « pas opportun de s'engager sur cette voie, du moins dans l'immédiat. Une telle réforme pourrait en revanche être menée à l'occasion du prochain renouvellement du conseil d'administration » de la LFP, soit en 2012.

Bernard Laporte demande aussi « le maintien d'un certain équilibre entre les différentes familles d'acteurs, notamment pour la désignation des membres indépendants ».

Le 16 octobre 2008, l'UCPF et les « familles » sont parvenues à un accord qui met fin au préavis de grève. Si le rôle et les prérogatives des joueurs, arbitres, entraîneurs, médecins et administratifs, au sein des instances dirigeantes du football professionnel, sont confirmés, l'accord prévoit cependant que les clubs pourront exercer pleinement leurs responsabilités sur toutes les questions liées à leur développement économique, champ qui demeure à préciser. Enfin, la réflexion sur la réforme de la gouvernance de la LFP fera l'objet d'une large consultation qui associera l'ensemble des familles du football professionnel.

L'accord de gouvernance conclu entre les clubs et les « familles » en octobre 2008 pourrait n'avoir qu'une vocation transitoire et la réflexion reste ouverte d'ici le prochain renouvellement du conseil d'administration en 2012. Deux modes de gouvernance semblent possibles pour l'avenir, avec pour objectif commun de concilier le renforcement des instances de direction du football professionnel et le respect des attentes, des apports et des spécificités des « familles ». La seconde hypothèse paraît certes à même de prendre en compte l'ensemble des mutations que connaît le football professionnel ; mais elle nous paraît rompre de manière trop tranchée avec le modèle actuel en dissociant de façon aussi radicale les volets sportif et économique. C'est pourquoi la première hypothèse, plus proche de la gouvernance actuelle, est sans doute préférable. Elle se rapproche certes de la philosophie des demandes des présidents de clubs, sans les satisfaire toutes, mais s'efforce d'intégrer les remarques des « familles » pour chercher un équilibre viable sur la durée. En tout état de cause, ces évolutions devront faire l'objet de la concertation la plus ample possible.

► A : accorder à terme aux clubs la majorité au Conseil d'administration de la Ligue en donnant des garanties aux autres « familles »

- ➡ En proposant que les trois membres siégeant au titre des indépendants ne soient pas proposés par les clubs mais par la Fédération et/ou le ministère de tutelle ;
- ➡ En rappelant que le « dernier mot » revient toujours à la Fédération délégataire, garante de l'« intérêt général » du football français et représentée au C.A. ;
- ➡ En renforçant ce contrôle par la création d'un droit de veto collectif nécessitant l'unanimité des autres « familles » si celles-ci jugent qu'une décision du C.A. met en péril cet intérêt général, l'arbitrage revenant *in fine* à la Fédération et/ou au ministère ;

➡ En consolidant le rôle des Commissions et l'importance du paritarisme dans le dialogue social.

➡ En faisant précéder cette évolution d'une vaste concertation impliquant les « familles ».

Rappelons enfin que le rapport sur la gouvernance de la LFP préconisait, en mars 2008, « une majorité du C.A. composée d'élus issus des votants de l'Assemblée générale »¹⁸¹.

► B : réformer plus amplement les statuts de la Ligue en dissociant les aspects sportifs, gérés par l'ensemble des acteurs, et les aspects économiques, confiés à une société commerciale

Visant à renforcer l'autonomie et la réactivité de la Ligue, cette proposition s'inspire de l'efficace modèle anglais de Premier League, où la gestion des aspects économiques est déléguée à une société commerciale dont les clubs sont « shareholders » (actionnaires à parts égales). La forme la plus pertinente semble être celle d'une société placée sous le contrôle d'un directoire et d'un conseil de surveillance, qui confieraient un mandat et proposeraient des objectifs aux administrateurs de la société.

En Angleterre, la Premier League a pris dès 1992 la forme d'une société commerciale. C'est aussi le cas en Allemagne de la DFL (Deutsche Fußball Liga GmbH, s.a.r.l.) depuis 1998.

Cette réforme nécessiterait l'intervention du législateur puisque les ligues professionnelles sont aujourd'hui tenues de conserver une forme associative. Le contrôle de la Fédération serait naturellement maintenu.

Stabiliser et consolider le management des clubs et améliorer l'encadrement des joueurs

Le débat sur la gouvernance des institutions n'est pas sans incidence sur le management des clubs, et cela à double titre : le débat parasite le dialogue entre les « familles » et accapare les présidents ; tandis que les responsables opérationnels des clubs ignorent souvent les services que la Ligue pourrait leur rendre.

Un constat s'impose : la Ligue, aujourd'hui, n'est pas encore « la maison des clubs » - comme elle pourrait simultanément être, de façon non exclusive, la « maison » des joueurs, des entraîneurs, des médecins, des administratifs... Autrement dit, les clubs n'entretiennent pas avec les services de la LFP les relations étroites qui pourraient favoriser un développement partagé du football professionnel grâce à la mise en commun des compétences de la Ligue. Pourtant, soit à travers les Commissions, soit à travers ses différents services, la Ligue de Football Professionnel dispose d'une expertise qui, mieux assimilée par les clubs, permettrait à ceux-ci de renforcer leurs savoir-faire, en matière de marketing ou d'infrastructures par exemple. Dans les faits, la Ligue est force de proposition, mais les clubs vont plus volontiers chercher à l'UCPF les réponses que la Ligue possède déjà, ou qu'elle pourrait rapidement trouver. Or la consolidation d'un lien

¹⁸¹ Contribution pour une réforme institutionnelle de la LFP, rapport réalisé à la demande de Frédéric Thiriez, président de la Ligue de Football Professionnel, par Jean-Luc Gripond (président du Comité de pilotage), Francis Collado, Philippe Diallo, Hervé Gorce, Jean-Pierre Hugues, Henri Legarda, Jean-Pierre Louvel et Arnaud Rouger.

de confiance entre la Ligue et les clubs paraît aujourd'hui un des leviers de l'optimisation de la compétitivité du football français.

Ainsi, l'instabilité institutionnelle semble s'ajouter à l'insécurité juridique, à l'insuffisance des actifs et aux nombreuses contraintes qui pèsent sur les clubs pour créer un environnement peu favorable à un travail sur le long terme. Le « match du samedi » focalise souvent toute l'attention, la structure et la culture des clubs peinant encore à tempérer l'impact de l'aléa sportif et du résultat sur le court terme.

Construire une stratégie entrepreneuriale et sportive durable

Cet impact se traduit en particulier par une fréquente instabilité de la politique sportive des clubs, matérialisée en particulier par des changements d'entraîneurs de plus en plus nombreux : en Ligue 1 et Ligue 2, un entraîneur reste désormais en poste moins de 18 mois en moyenne, comme en témoigne le tableau ci-dessous. Or, selon Claude Puel, entraîneur de l'Olympique Lyonnais, « un projet sportif, pour être efficace, doit se construire sur la durée »¹⁸². Fabrice Favetto-Bon, directeur général du Mans UC 72, le confirme : « l'instabilité constitue l'une des principales lacunes du football professionnel français »¹⁸³.

Durée moyenne du maintien en poste des entraîneurs de L1 et L2 entre 1970 et 2005

Nombre de changements d'entraîneurs	Durée moyenne pour les 40 clubs	Inconstants	Constants
Décennie 1970-80	28 mois	Marseille, Reims, Strasbourg, Toulouse	Auxerre, Laval, Châteauroux, Clermont
Décennie 1980-90	27 mois	Strasbourg, Châteauroux, Grenoble	Auxerre, Laval, Gueugnon, Metz, Nantes, Sedan
Décennie 1990-00	22 mois	Marseille, Angers, Bordeaux, Nice, Dijon	Auxerre, Laval, Lorient, Metz, Nantes
2000-05	17 mois	Marseille, ASSE, Créteil, Angers	Auxerre, Châteauroux, Bordeaux, Amiens, Lille, Monaco, Toulouse
TOTAL	-	Marseille (42), Strasbourg (30), Angers (28), Nice (26), Reims (26), PSG (23)	Auxerre (2), Laval (4), Nancy (8), Le Mans (11), Lorient (11)

Deux motifs sont souvent évoqués à propos de cette instabilité. L'« interventionnisme » supposé des présidents de clubs dans des choix sportifs pourtant considérés comme relevant du périmètre de l'entraîneur est un grief souvent avancé ; parallèlement, l'absence dans l'organigramme des clubs d'un « manager » qui, sur le modèle anglais, dispose des pleins pouvoirs sportifs et soit le garant de la continuité des choix, serait un second handicap.

Mais des contre-exemples existent, suffisamment emblématiques et efficaces pour rendre vaine toute tentative de généralisation. Il n'existe pas de modèle universel de management des clubs ;

¹⁸² Entretien du 5 juin 2008.

¹⁸³ Entretien du 17 juillet 2008.

cependant, le point commun des modèles considérés comme vertueux est de s'inscrire dans un projet d'entreprise clairement défini, quelles que soient les caractéristiques de ce projet. Or, les clubs français sont peu enclins à la transparence et communiquent peu sur leur stratégie, leur positionnement ou la définition des responsabilités au sein de leur management. Le guide sur la gouvernance des clubs de football publié et diffusé par la *Football Association* anglaise¹⁸⁴ mentionne pourtant cette transparence parmi les 36 critères qui, selon la F.A., doivent servir de tableau de bord pour les clubs.

► **Publier un code de bonne gouvernance des clubs de football professionnels**

A l'instar du guide proposé par la Football Association anglaise, ce code pourrait permettre aux clubs d'évoluer vers un gouvernement d'entreprise plus conforme aux règles généralement admises de la bonne gouvernance et de se rapprocher ainsi d'un « optimum compétitif »¹⁸⁵, en mettant à profit, par ailleurs, l'impulsion donnée par la Ligue de Football Professionnel.

Les liens entre le club et les joueurs : attirer les joueurs, mieux les encadrer et mieux préparer leur reconversion

La capacité du championnat de France à conserver ou rapatrier ses meilleurs joueurs constitue à la fois un indice et une clé de sa compétitivité. Cette capacité repose naturellement sur la rémunération proposée aux joueurs. Dans cette optique, le maintien du Droit à l'Image Collective (DIC) est un facteur déterminant ; mais les conditions de travail qu'offrent les clubs et les perspectives de reconversion exercent elles aussi une influence souvent sous-estimée.

► **Maintenir le Droit à l'Image Collective (DIC) jusqu'à ce que les ressources des clubs de L1 leur permettent de rivaliser avec leurs principaux concurrents**

Entré en vigueur en février 2005, le DIC a permis aux clubs français de proposer aux meilleurs joueurs des rémunérations redevenues compétitives, en contribuant à combler les disparités fiscales et sociales dans le traitement des salaires des joueurs de football par rapport aux autres grands pays européens¹⁸⁶. Or la présence de ces meilleurs joueurs, français ou étrangers, constitue clairement un facteur clé de l'attractivité du championnat de France et de la capacité des clubs français à rivaliser avec les meilleurs clubs européens en Ligue des Champions. Le dispositif du DIC, confirmé dans l'article 78 de la loi de finances 2009¹⁸⁷, doit être conservé a minima jusqu'à ce que les ressources des clubs français coïncident avec celles de leurs concurrents allemands, espagnols et italiens ; il constitue donc aujourd'hui un élément essentiel de la compétitivité du football professionnel français.

¹⁸⁴ *Governance : A Guide for Football Clubs*, The Football Association, décembre 2005.

¹⁸⁵ Nadine Dermit, Alain Lorent, « Compétitivité européenne du football français », mai 2008.

¹⁸⁶ L'impact du DIC est établi à 7% en moyenne.

¹⁸⁷ Le DIC créé par la « loi Lamour » du 15 décembre 2004, permet de payer 30% de la rémunération des joueurs sous forme de droits d'image, exempts de charges sociales (autres que CSG et CRDS). Le dispositif du DIC peut être déclenché pour toute rémunération supérieure ou égale à 4 plafonds de sécurité sociale mensuels (soit environ 10 000 € mensuels).

Enfin, il apparaît utile de mettre l'accent sur le mécanisme du DIC qui oblige l'Etat à compenser intégralement le manque à gagner de l'ACOSS (Agence Centrale des Organismes de Sécurité Sociale) issu des exonérations de charges sociales. Le fondement de ce mécanisme n'est pas remis en cause ; en revanche, il serait logique que la compensation des pertes de recettes aux régimes de sécurité sociale concernée¹⁸⁸ soit assurée par le budget de l'Etat et non forcément par le ministère concerné par la disposition d'exonération, c'est-à-dire le ministère des Sports, de la jeunesse et de la vie associative¹⁸⁹.

► Concilier attractivité salariale et reconversion des sportifs de haut niveau

Une proposition alternative consisterait à mettre en place un étalement de l'impôt sur le revenu pour tenir compte de la brièveté de la carrière des footballeurs professionnels (de six à huit ans en moyenne). Le sportif serait imposé sur la différence entre son revenu et le versement effectué sur un plan d'épargne du sportif professionnel (PESP) ; il ne serait imposé sur son épargne qu'au moment de ses prélèvements (annuels ou forfaitaires).

Ce dispositif, qui ne s'appliquerait qu'aux sportifs résidents français, encouragerait en outre la constitution par les joueurs du patrimoine nécessaire à la gestion de leur reconversion. Il pourrait également avoir pour avantage de fidéliser les joueurs.

Un tel dispositif constituerait une réponse aux problèmes de reconversion, favoriserait le développement du sport français et la concurrence vis-à-vis des autres pays ; il ne saurait toutefois être proposé sans qu'une étude de faisabilité et un calcul de l'impact sur les finances publiques ne soient effectués.

► Professionnaliser les modalités d'encadrement des joueurs au sein des clubs

Les joueurs ou anciens joueurs qui ont évolué à la fois au sein du championnat de France et au sein d'un autre championnat étranger majeur sont unanimes à reconnaître qu'en dépit des progrès accomplis ces dernières années par les clubs français, les conditions d'encadrement des joueurs ne sont pas au diapason de celles dont peuvent bénéficier les joueurs évoluant à l'étranger¹⁹⁰.

Multiformes, ces conditions d'encadrement intègrent notamment les infrastructures d'entraînement (depuis les terrains jusqu'aux vestiaires), la préparation mentale et psychologique et l'accompagnement, voire la prise en charge du joueur dans ses tâches administratives, y compris extra-sportives, de façon à lui permettre de se concentrer sur les exigences inhérentes au très haut niveau. A salaire équivalent, les conditions d'encadrement sont aujourd'hui de nature à inciter un joueur à choisir un club allemand, par exemple, de préférence à un club français de « standing » comparable.

¹⁸⁸ 26 045 362 € en 2007.

¹⁸⁹ Fonds National de Développement du Sport.

¹⁹⁰ Entretien avec Bixente Lizarazu du 10 septembre 2008.

Propositions pour améliorer la sécurité dans les stades

« Rien n'a changé depuis vingt ans : le racisme et la violence n'ont pas été chassés des tribunes », témoigne Charles Biétry, observateur privilégié du football français.¹⁹¹

L'enjeu de la lutte contre la violence dans les stades est capital pour l'avenir du football en France, comme l'a fait remarquer Bernard Laporte, Secrétaire d'Etat chargé du Sport, de la jeunesse et de la vie associative : « Je suis persuadé que la compétitivité des clubs (...) est entravée par l'atmosphère délétère qui règne sur les terrains de football en particulier »¹⁹². La violence dans les stades lors des compétitions professionnelles se matérialise chaque année par de nombreux incidents médiatisés ; c'est un facteur de détérioration de l'image et des valeurs que devrait véhiculer le football, qui nuit aux efforts d'éducation réalisés quotidiennement dans le sport amateur et empêche tout élargissement de l'audience du spectacle sportif. La violence dans les stades est un fléau pour le sport amateur, pour la cohésion sociale et pour l'activité économique.

Pourtant, des efforts importants ont été réalisés par Michèle Alliot-Marie, ministre de l'Intérieur, de l'outre-mer et des collectivités territoriales¹⁹³ pour traiter les problèmes d'insécurité à l'intérieur et autour des stades. Plus récemment, Michèle Alliot-Marie a indiqué que la loi d'orientation et de programmation de sécurité intérieure (LOPSI) prévue pour l'automne 2008 prônera le renforcement des sanctions concernant les auteurs d'actes violents et xénophobes dans les stades et notamment « que les interdictions administratives de stade soient allongées pour couvrir toute la saison sportive, c'est à dire six mois, et en cas de réitération, qu'elles puissent être portées à un an ». Elle demandera également « le renforcement des sanctions pouvant être prononcées par le juge, de façon à ce que personne ne se fasse d'illusion sur notre volonté de permettre au football de retrouver son image »¹⁹⁴.

L'enjeu de la lutte contre la violence dans les stades consiste en effet à passer d'une gestion de « troubles à l'ordre public » à une répression civile et pénale individualisée. Mais ce volet répressif peut aussi s'accompagner d'un volet préventif et de mesures socio-éducatives de long terme, à l'instar des politiques de « Fan Projekte » en Allemagne ou de « fan coaching » en Belgique. Les sénateurs Bernard Murat et Pierre Martin, auteurs d'un rapport intitulé *Faut-il avoir peur des supporters*¹⁹⁵, ont d'ailleurs confirmé que le volet préventif est essentiel en matière de sécurité dans les stades. A ce titre, ils ont appelé de leurs vœux le renforcement du dialogue avec l'ensemble des associations de supporters et se prononcent en faveur d'une politique de valorisation des bonnes pratiques en direction des jeunes supporters¹⁹⁶.

Les réflexions menées depuis peu en France jettent les bases d'une stratégie efficace, pour peu qu'à l'arsenal législatif de plus en plus sévère s'adjoigne le dialogue nécessaire entre les parties prenantes.

¹⁹¹ Charles Biétry, entretien du 23 avril 2008.

¹⁹² Compte rendu n° 5, Mercredi 8 octobre 2008, Séance de 16 h 15, Commission des lois constitutionnelles, de la législation et de l'administration générale de la République / source : http://www.assembleenationale.fr/13/cr-cloi/08-09/c0809005.asp#P6_430

¹⁹³ Loi n° 2006-784 du 5 juillet 2006 relative à la prévention des violences lors des manifestations sportives.

¹⁹⁴ LCI, 3 juin 2008.

¹⁹⁵ Rapport adopté à l'unanimité par la Commission des affaires culturelles du Sénat le 26 septembre 2007.

¹⁹⁶ Communiqué du Sénat du 29 octobre 2007

► **Constituer et exploiter une base de données des interdits de stade, à laquelle l'organisateur aurait accès**

Les différents délits commis par des spectateurs dans les enceintes sportives énoncés dans les articles L. 332-3 à L. 332-10 du Code du sport sont passibles de peines complémentaires d'interdictions de stades :

- ➡ pour une durée maximale de 5 ans dans le cadre d'une interdiction judiciaire de stade (article L. 332-11 du Code du sport) ;
- ➡ pour une durée de 3 mois dans le cadre d'une interdiction administrative de stade (article L. 332-16 du Code du sport).

L'identité des auteurs de troubles condamnés est ensuite transmise au Préfet de département ou, à Paris, au Préfet de Police qui peut ensuite la communiquer aux fédérations sportives agréées et aux associations de supporters.

Ainsi, la Ligue et par extension les clubs, pourtant organisateurs de l'événement sportif, n'ont aucun accès direct à la liste des interdits de stade. De même, l'arrêté du 28 août 2007 créant le Fichier national des interdits de stade (FNIS) prévoit que les fédérations sportives agréées soient destinataires des données qui y sont inscrites ; il serait souhaitable que les ligues et les clubs puissent également consulter ce fichier.

Actuellement, la transmission de l'information de la préfecture à la Fédération, puis à la Ligue et enfin aux clubs semble un obstacle à la réactivité des acteurs concernés.

Considérant que les ligues sportives professionnelles, par délégation de leur fédération de tutelle, participent à la réalisation d'une mission de service public, la consultation du fichier national des interdits de stade rentre donc dans le champ de leurs attributions.

Il serait ainsi souhaitable, en conformité avec la loi Informatique et libertés du 6 janvier 1978 et en accord avec la CNIL, que le législateur modifie le Code du sport afin que :

- ➡ les ligues sportives aient accès au fichier des interdits judiciaires de stade ;
- ➡ les ligues, les sociétés et les associations sportives puissent constituer sur la base d'informations communiquées par le Préfet des traitements de données relatifs aux interdits administratifs de stade.

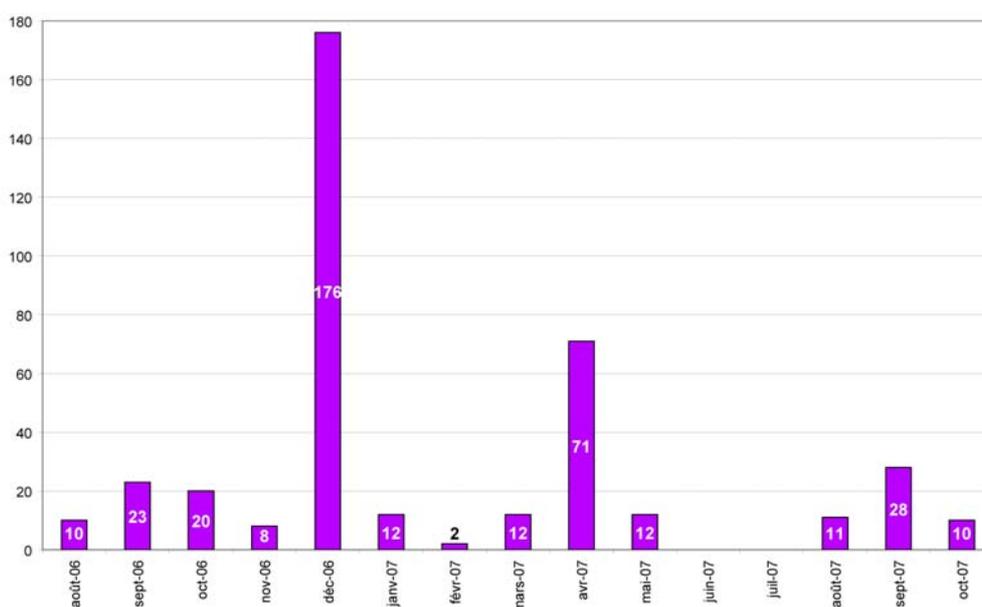
► **Augmenter le nombre des interdits de stade en appliquant strictement, voire en durcissant, l'arsenal législatif existant**

Depuis la « loi Alliot-Marie » du 6 décembre 1993 relative à la sécurité des manifestations sportives, l'arsenal législatif s'est régulièrement renforcé et pourrait accroître ses effets en s'appuyant sur deux démarches :

➤ *L'intensification du volet répressif* : afin que la mesure d'interdiction administrative soit plus dissuasive, le ministère de l'Intérieur propose de la porter à 6 mois afin de couvrir la totalité d'une saison de football. Une durée d'une année serait de nature à améliorer l'efficacité de la mesure.

➤ *L'application du dispositif existant* : au-delà de l'augmentation de la durée d'interdiction, il est nécessaire d'appliquer rigoureusement les textes existants. Ce fut par exemple le cas à la suite du décès d'un supporter du PSG en novembre 2006 ; l'application des textes était devenue plus stricte. Pour la saison 2006-2007, 364 arrêtés d'interdictions administratives ont ainsi été pris pour la Ligue 1 et 37 pour la Ligue 2.

Nombre d'interdictions administratives de stade en L1



Comme le remarquent les députés Claude Goasguen et Christophe Caresche¹⁹⁷, la France semble en retrait sur ce sujet. En effet, le nombre de recours aux interdictions de stade est nettement moins élevé en France que dans d'autres pays. Ainsi, au Royaume-Uni, on comptabilise 3 500 *football banning orders* chaque année. La tendance est semblable en Belgique où la cellule Football du service public fédéral Intérieur a prononcé 967 interdictions de stade d'une durée de 3 mois à 4 ans lors de la saison 2006-2007.

L'application ferme et ciblée de l'arsenal répressif ne doit pas occulter le volet préventif et le dialogue nécessaire entre les supporters et les instances du football.

¹⁹⁷ Rapport d'information sur la mise en application de la loi n° 2006-784 du 5 juillet 2006 relative à la prévention des violences lors des manifestations sportives.

► Privilégier le dialogue et la construction du lien social avec les supporters et encourager la constitution d'une fédération des associations de supporters

Les supporters vivent les matchs et les font vivre et cette animation des tribunes participe pleinement au spectacle ; elle fait d'ailleurs l'objet d'un concours organisé par la LFP. Les tensions entre les supporters et la Ligue ou les clubs naissent notamment de l'inquiétude des premiers de voir évoluer le football vers la sphère marchande (prix des billets, difficultés à animer une tribune, suspicion systématique). Sur ces questions, le dialogue semble une nécessité entre les coordinations de supporters (« Coordination Nationale des Ultras » et « Coordination Nationale des Supporters ») et la Ligue. Un débat dépassionné passerait par la mise en place de plateformes de dialogues entre supporters, Ligue, clubs et sphère politique.

Dès lors, il serait souhaitable d'encourager en France toutes formes d'initiatives favorisant le dialogue entre les supporters, les pouvoirs publics et les clubs. Une politique de fermeté est nécessaire ; mais menée seule, elle peut être source de tensions. La constitution d'une nouvelle fédération des associations de supporters pourrait favoriser ce dialogue. L'inscription des groupes y serait facultative. Au Havre, l'existence d'une fédération de supporters permet, entre le club et les différents groupes (ultras compris), un échange respectueux et constructif, soucieux de l'intérêt de toutes les composantes du club¹⁹⁸.

► Rendre obligatoire le contrôle d'accès

Un système de contrôle d'accès est un outil informatisé de contrôle de validité du titre, parfois couplé à un équipement physiquement contraignant (comme par exemple les tourniquets). La majorité des stades français ne sont pas équipés d'infrastructures permettant la gestion des flux de spectateurs alors qu'elles deviennent la norme partout en Europe. Le tableau ci-dessous montre que, en plus du Stade de France, seuls sept stades sont équipés sur quarante stades de L1 et L2.

¹⁹⁸ Entretien avec Jean-Claude Lorette, directeur sécurité et organisation du Havre AC, vice-président de la Commission nationale mixte de sécurité de la LFP, 20 septembre 2008.

Les systèmes de contrôle d'accès mis en place en France

CLUBS STADES	Société	Date d'installation	Nb d'accès concernés	Types de matériels	Nb de lecteurs	Type de supports lus	Liaison billetterie	Temps de réponse	Contact club
SAINT DENIS Stade de France	Alcatel	1997	18 portes, installation complète	Tourniquets, douchettes*	120	Billetterie, code barre	Temps différé	20 accès par seconde	
NANTES Stade de La Beaujoire	SkiData	Juin 2001	2 entrées principales	Tourniquets*	24	Billetterie, cartes abonnés sans contact	Temps réel	1200 passages /h/lecteur	Luc Delatour
MARSEILLE Stade Vélodrome	Jump2Ticket	Janvier 2004	65 accès du stade équipés sur 73	Tourniquets, hachoirs, bornes*	76	Billetterie, code barre et carte, sans contact	Temps différé	0,27 sec par titre	Hervé Talbot
RENNES Stade de la Route de Lorient	TeamAxess France	Avril 2007	11 portes, 27 tourniquets installés	Tourniquets, bornes*	27	Billetterie, code barre et carte, à puce RFID	Temps réel	0,2 sec par titre	Nicolas Hervé
LYON Stade de Gerland	OMNIRIS Technologies	Novembre 2006	15 portes (sur 16 du stade)	Tourniquets et bornes amovibles	63 lecteurs	Billetterie, code barre et carte à puce RFID	Temps réel	8 à 10 entrées par seconde	Loïc Le Naour
AUXERRE Stade Abbé Deschamps	OMNIRIS Technologies	Décembre 2006	3 entrées principales inst. complète	Tourniquets, hachoirs, bornes**	32 tourn. 1 borne 2 double hachoirs	Billetterie, code barre et carte à puce RFID***	Temps réel	11 titres/mn accès constaté	Baptiste Malherbe
PARIS Parc des Princes	Jump2Ticket	Mai 2007	112 accès, incluant les parkings	Tourniquets, hachoirs, PDA**	22 tourn. 10 bornes 80 hach. 15 PDA	Billetterie, code barre et cartes sans contact****	Temps réel	15 pers/mn accès constaté	Arnaud Duplex
GRENOBLE Stade des Alpes	NEC	Février 2008	7 portes	Portes coulissantes	60 lect. dont 26 publics	RFID	Temps réel	16 pers/mn accès	Jean Mouton

* Rellés par liaison filaire

** Rellés par liaison filaire ou WIFI

*** Egalement, cartes de services à code barre

**** Et accréditations code barre

Source LFP

La validité des billets est vérifiée par un simple contrôle visuel. Pourtant, un système de contrôle d'accès informatique offre de nombreux avantages :

- **Sécurité** : en comptant précisément et en temps réel les spectateurs, l'exploitant a une idée précise du remplissage des tribunes et peut redéployer en conséquence ses agents de contrôle. Le contrôle donne aussi la possibilité d'interroger une base de données des interdits de stade.
- **Accueil** : le dispositif automatisé permet d'assigner aux agents de contrôle un rôle d'accueil, ces derniers n'intervenant qu'en cas de litige.
- **Marketing** : un système de contrôle d'accès permet une connaissance plus fine des comportements des spectateurs (horaires d'arrivée). Couplé aux supports de billetterie nouvelle génération, il permet à l'exploitant d'affiner ses stratégies de marketing direct.

► **Généraliser le principe de billetterie nominative permettant de refuser la vente de billets à des personnes nominativement désignées**¹⁹⁹

D'une manière générale, les billetteries sont gérées par les clubs sportifs. Ainsi, les articles 360 et suivants du règlement de la LFP (« dispositions particulières concernant le déroulement des épreuves ») disposent que « pour les spectateurs, les titres d'accès sont de type billet au match ou carte d'abonnement, ils donnent droit à une place en tribune. Ils sont distribués par le club, ses réseaux de distribution ou la Ligue de Football Professionnel. »

¹⁹⁹ Source : note de travail du groupe de maîtres Jean-Baptiste Guillot, Virginie Molho, Charlotte Jaquin, Lilia Douihech, avocats à la cour, du 24 octobre 2008.

A la différence des cartes d'abonnement, les billets ne sont pas nominatifs. Ainsi, l'organisateur d'une manifestation sportive ne dispose pas des moyens techniques pour refuser de vendre un billet à un spectateur indésirable. Il dispose uniquement de la possibilité de résilier sa carte d'abonnement.

La généralisation de la billetterie nominative permettrait donc aux organisateurs des compétitions sportives de refuser la vente de billets. Toutefois, cette mesure doit s'accompagner de la mise en place de moyens matériels et humains importants visant à limiter, en pratique, le temps d'attente des spectateurs afin d'éviter des situations de conflits à l'entrée du stade.

Cette mesure permettrait notamment à l'organisateur de refuser la vente de billets aux personnes interdites de stade, ainsi qu'aux personnes connues des services de police et des associations de supporters, mais qui n'ont pas été condamnées pénalement ou pour lesquelles l'interdiction de stade n'a pas été prononcée par le juge.

► Interdire le marché noir

La vente illicite de billets met en péril la sécurité et la sectorisation des supporters, permet de contourner les mesures d'interdiction de stade, et engendre un marché parallèle qui échappe à la nécessaire maîtrise de l'organisateur. Or, aujourd'hui, comme le souligne la Ligue de Football Professionnel, cette législation n'existe pas pour les spectacles sportifs.

En effet, la loi du 27 juin 1919, modifiée par le décret 58-821 du 5 septembre 1953, n'encadre que le trafic de billets de théâtre et concerts subventionnés ou avantagés d'une façon quelconque par l'Etat. Dès lors, les événements sportifs n'entrant pas dans le cadre de la loi, c'est par le biais des conditions générales de vente que l'organisateur peut spécifier les conditions dans lesquelles l'acquéreur de plusieurs billets peut en transférer à un tiers. Dans les faits, la vente directe dans les points de vente physiques ne nécessite pas que le client confirme avoir pris connaissance des conditions générales de vente, fragilisant les recours possibles de l'organisateur.

Sans remettre en cause l'idée généralement admise qu'un billet peut être cédé à un tiers à titre gratuit ou à sa valeur faciale, il serait judicieux d'adapter la loi à la spécificité du spectacle sportif en définissant les conditions de vente et de revente.

► Profiter de la modernisation des stades pour offrir de meilleures conditions d'accueil aux supporters de l'équipe visiteuse

L'exemple italien montre que la violence a été amplifiée par l'état des stades qui n'ont pas été rénovés depuis la Coupe du Monde de 1990. Les parcs de visiteurs, dans des conditions souvent précaires, incitent aux comportements violents.

Ainsi, alors que des projets de rénovation et de construction de nouvelles enceintes sportives voient le jour en France, il semble indispensable de mener une réflexion sur les conditions d'accueil du public et plus particulièrement des supporters de l'équipe visiteuse.

Un protocole opérationnel d'accompagnement des supporters à l'extérieur existe déjà ; il pourrait s'inscrire dans le cadre plus vaste d'une charte ou d'un « Fan Projekt » tel que nous l'avons évoqué.

► Disputer les matchs en diurne

La détermination des horaires de match cherche à concilier des intérêts parfois divergents : assurer la meilleure affluence au stade, contenter les télédiffuseurs, appréhender la concurrence d'autres spectacles sportifs, favoriser des retombées économiques locales, ménager le sport amateur, etc. Depuis quelques saisons, la Ligue de Football Professionnel s'est engagée dans une stratégie d'étalement de son offre L1 et L2 du vendredi au lundi, la majorité des matchs de L1 se déroulant dorénavant le samedi à 19 heures, la majorité des matchs de L2 le vendredi à 20 heures.

L'Allemagne et l'Angleterre, les deux championnats européens qui mobilisent le plus de spectateurs, disputent la majorité des matchs le samedi après-midi (généralement à 15 heures pour la Premier League et à 15 heures 30 pour la Bundesliga). La diffusion l'après-midi des matchs anglais favorise notamment de fortes audiences internationales, tout particulièrement en Asie où la Premier League est devenue, notamment de ce fait, le championnat de référence.

Mais jouer l'après-midi permet surtout de réunir un public familial et de proposer un spectacle complet, à même de faire venir les spectateurs plus tôt (en proposant éventuellement un lever de rideau) et de les faire rester plus tard, à l'instar de ce que propose Max Guazzini pour les matchs de gala du Stade Français en rugby.

En outre, un principe de précaution prévaut en France, qui consiste, dans la mesure du possible, à organiser l'après-midi les matchs jugés « à haut risque ».

Cette réflexion mérite d'être prolongée, en lien avec l'ensemble des acteurs concernés.

Propositions pour préserver l'esprit du jeu

La plupart des propositions ayant trait à « l'esprit du jeu » ou, plus prosaïquement, relevant de ce que l'on appelle le « terrain », c'est-à-dire contribuant à l'éthique et au fair-play des compétitions et des matchs, ne relèvent pas du périmètre de compétences de l'autorité publique. Seul l'International Board a autorité. Mais l'esprit du jeu est un facteur d'attractivité de la compétition et de sa préservation dépend en partie l'image du football, et donc l'intérêt des sponsors, des diffuseurs et d'une large partie du public réfractaire aux débordements que l'on déplore parfois. De plus, la Présidence Française de l'Union Européenne²⁰⁰ peut être l'occasion d'ouvrir un dialogue privilégié avec les instances européennes du sport, et notamment l'UEFA ; sans ingérence, dans le plus grand respect des prérogatives de chacun, mais avec le souci partagé de préserver les valeurs universelles qui rassemblent les amateurs de football.

²⁰⁰ PFUE, du 1^{er} juillet au 31 décembre 2008 et conseil des ministres des Sports de l'Union Européenne à Biarritz les 27 et 28 novembre 2008.

► Aider les arbitres à mieux arbitrer

Le jeu s'accélère, les caméras se multiplient et leur précision s'affine, rendant à la fois de plus en plus complexe et de plus en plus ingrat le rôle des arbitres. Complexe, parce que l'intensification du rythme et la mobilité des schémas tactiques (replacement, « jeu sans ballon ») semblent exiger de l'arbitre et de ses assistants une vision plus large, c'est-à-dire lui permettant à chaque instant de détecter avec précision les incidents de jeu. Ingrat, parce que les commentateurs et les téléspectateurs (mais aussi, parfois, les spectateurs) disposent de ressources technologiques qui lui font défaut. C'est précisément ce décalage qui, selon de nombreux observateurs, fait débat : puisque la technologie permet aujourd'hui de diminuer le risque d'erreur, dans un contexte économique où les conséquences d'une seule erreur peuvent prendre une ampleur considérable, pourquoi l'arbitrage ne bénéficierait-il pas de cet appui ? Qu'en sera-t-il quand une majorité du public aura vu sur son mobile (à l'aide notamment de la télévision mobile personnelle) des images que l'arbitre restera (avec les joueurs) le seul à ne pas connaître ? En rugby, un essai litigieux peut ainsi donner lieu à l'utilisation de la vidéo sur demande de l'arbitre.

Mais cette utilisation, si l'on en croit les opposants au recours à la vidéo en appui de l'arbitrage dans le football et en premier lieu Michel Platini, président de l'UEFA²⁰¹, hacherait le rythme des matchs et donnerait elle-même lieu à des réclamations en cascade : l'équité voudrait que l'on remonte à la première faute en amont de l'action litigieuse qui a justifié le recours à la vidéo.

Chacun est toutefois conscient qu'il est essentiel d'aider les arbitres à limiter les erreurs – même si l'erreur fait aussi partie du jeu. Dès lors, deux voies se dessinent :

➡ *autoriser l'arbitrage vidéo* mais limiter dans un premier temps son utilisation au franchissement de la ligne de but. A l'avenir, il est très probable que le recours à l'arbitrage vidéo se généralisera car il paraît difficile de se priver sur le long terme de l'apport des nouvelles technologies, d'autant que la multiplication de la télévision mobile personnelle permettra aux spectateurs dans les stades de visionner instantanément les actions litigieuses. Une concertation approfondie entre spécialistes du football devra donc être engagée pour trouver un équilibre permettant de préserver la fluidité du jeu.

Une variante pourrait consister à donner au capitaine de chaque équipe le droit de recourir, comme au tennis, à l'utilisation limitée de la vidéo (x « challenges » par mi-temps).

➡ *augmenter le nombre des arbitres* : soit en faisant appel à deux arbitres de champ, un par moitié de terrain, sur le modèle du basket ; soit en plaçant un arbitre assistant supplémentaire derrière chaque surface de réparation. Menées par l'UEFA dans le cadre de compétitions de jeunes de moins de 19 ans, les premières expériences semblent probantes.

²⁰¹ Entretien du 29 septembre 2008.

► « Ouvrir le micro » de l'arbitre

La Ligue de Football Professionnel souhaite pouvoir, en « ouvrant le micro » des arbitres, récupérer le son et l'utiliser à la fois pour la formation des arbitres, les procédures disciplinaires et l'amélioration de l'ambiance dans les tribunes. Mais alors que l'exemple de la Ligue Nationale de Rugby, qui procède à cette ouverture (afin d'aider les arbitres à mieux faire comprendre au public leurs décisions et les règles du jeu), semble positif, la LFP se heurte à une interdiction formelle de la FIFA. Pourtant, l'expérience menée chaque année lors de la finale de la Coupe de la Ligue permet notamment de vérifier que les joueurs sont moins vindicatifs et véhéments, et les arbitres sans doute plus pédagogues, lorsque le micro est ouvert. En rugby, le son peut en outre être récupéré en tribunes, par l'intermédiaire d'un écouteur²⁰².

► Professionnaliser l'arbitrage

La création d'un corps d'arbitres professionnels est l'une des dix priorités issues des Etats généraux de l'arbitrage initiés en mai 2008 par le secrétaire d'Etat aux Sports, à la jeunesse et à la vie associative, Bernard Laporte. Elle participe d'un objectif d'excellence pour l'arbitrage dans le monde professionnel. Au-delà d'une juste rémunération des arbitres (dont la Ligue continuerait d'assurer la prise en charge), la professionnalisation permet :

- ➡ de renforcer les phases de formation ;
- ➡ de participer à la formation des futurs arbitres ;
- ➡ d'encourager le dialogue et la compréhension mutuelle en permettant à des arbitres référents, dans chaque région, de multiplier les échanges au sein des clubs avec les joueurs, les éducateurs ou les présidents ;
- ➡ d'encourager aussi ce dialogue avec les équipes de jeunes et le football amateur, notamment afin de susciter des vocations.

La formation des éducateurs à l'arbitrage et l'initiation systématique à l'arbitrage dès le plus jeune âge figurent en effet également parmi les priorités définies par les Etats généraux de l'arbitrage. La professionnalisation des arbitres peut, à cet égard, permettre des avancées significatives.

²⁰² Ce peut être aussi, pour les clubs, une source de recettes supplémentaires ; le public bénéficie quant à lui d'un commentaire au cœur de l'action. La technologie utilisée est un système numérique, crypté et sécurisé, permettant aux arbitres de communiquer en « full duplex » et à propos duquel on peut parler de « filière française » : le procédé a été développé par une société grenobloise, Adeunis RF, qui équipe l'ensemble des ligues européennes utilisant un système d'oreillettes pour leurs arbitres. La FIFA et l'UEFA ont adopté les normes françaises.

► Reculer la limite d'âge pour les arbitres

La limite d'âge pour être arbitre est aujourd'hui fixée à 45 ans. Or, dans de nombreux cas, les performances physiques des arbitres atteints par cette limite d'âge leur permettent de continuer de répondre aux exigences de l'arbitrage de haut niveau. Le football professionnel se prive ainsi de compétences avérées et d'une expérience utile. Il semble envisageable de reculer à 50 ans cette limite d'âge, sous réserve de la réussite des tests physiques.

► Autoriser l'exclusion temporaire

Chaque carton jaune pourrait donner lieu à une exclusion temporaire de dix minutes. Cette mesure aurait comme conséquence première de favoriser l'intensité dramatique des matchs, en provoquant des phases de supériorité et d'infériorité numérique (comme c'est par exemple le cas pour le handball, le rugby, le water polo ou le hockey sur glace). Elle est en outre équitable, dans la mesure où la suspension d'un joueur ayant reçu plusieurs avertissements n'avantage pas, dans la configuration actuelle, les équipes contre lesquelles il a été sanctionné. Elle permet en outre de tempérer l'hostilité du public contre un joueur particulièrement agressif et de prévenir ainsi la violence à la fois sur le terrain et dans les tribunes.

► Renforcer la lutte contre la tricherie et la simulation

Ce rôle incombe en particulier au comité de visionnage issu des recommandations de la « Task Force » sur l'arbitrage. Composé de représentants de différentes « familles » (anciens joueurs, anciens arbitres, entraîneurs), il a vocation à analyser *a posteriori* les infractions les plus importantes commises lors des matchs de Ligue 1. Il s'autosaisira pour transmettre ses conclusions à la Commission de discipline de la Ligue, qui décidera de sanctionner ou non, ou de disculper, les joueurs incriminés.

► Associer la Fédération Française de Football et impliquer l'équipe de France

Son statut particulier confère à l'équipe de France un rôle emblématique dans la diffusion des valeurs de fair-play et de respect, sur le terrain et hors du terrain. En formant une haie d'honneur pour leurs adversaires à l'issue des matchs ou en signant une charte montrant leur attachement à ces valeurs et concrétisant leur engagement à les respecter, les joueurs de l'équipe de France doivent faire preuve d'exemplarité tant auprès des joueurs jeunes ou amateurs qu'auprès des autres professionnels.

► Poursuivre la lutte contre le dopage

La loi du 5 avril 2006 relative à la lutte contre le dopage et à la protection de la santé des sportifs (entrée en vigueur le 1^{er} octobre 2006) a confié la responsabilité des contrôles, de la recherche, de la prévention et des sanctions à une nouvelle autorité indépendante, l'Agence française de lutte contre le dopage (AFLD). La création de l'AFLD manifeste la volonté publique d'une vigilance maintenue, même si le football professionnel français peut faire état d'un bilan satisfaisant²⁰³. C'est dans le même esprit que la LFP a rendu obligatoire en 2004 le suivi biologique et cardiologique des footballeurs professionnels.

Les efforts des autorités publiques et sportives françaises trouvent écho dans les demandes formulées en 2007 par le Parlement européen, dont le rapport *« recommande que la prévention et la lutte contre le dopage constituent une préoccupation importante pour les Etats membres ; demande une politique de prévention et de répression du dopage et souligne la nécessité de lutter contre les irrégularités à travers des contrôles, de la recherche, des tests, un suivi longitudinal permanent et, parallèlement, par la prévention et la formation ; demande aux clubs professionnels d'émettre une déclaration dans laquelle ils s'engagent à lutter contre le dopage et d'en surveiller le respect par des contrôles internes. »*²⁰⁴

A l'échelle européenne, le rapport *« invite la Commission à créer une agence antidopage indépendante sur le modèle de l'agence mondiale antidopage (AMA), qui concernerait exclusivement le football et serait soumise aux mêmes conditions et suivrait les mêmes procédures que l'AMA, les frais de fonctionnement, l'établissement du siège dans un des Etats membres et d'autres détails pouvant être décidés en commun par la Commission, la FIFA, l'UEFA et les gouvernements nationaux. »*

²⁰³ Pour la saison 2005-2006, les statistiques font état de 666 contrôles menés auprès de joueurs professionnels ou amateurs, à l'occasion de matchs (75% des contrôles) ou d'entraînements (25% des contrôles). Aucun professionnel n'a fait l'objet d'un contrôle positif. Les 12 joueurs et 4 joueuses dont le contrôle s'est avéré positif étaient tous amateurs. Dans 14 cas sur 16, le contrôle était positif au cannabis.

²⁰⁴ Rapport sur l'avenir du football professionnel en Europe, Ivo Belet, Commission de la Culture et de l'Education, Parlement européen, février 2007.

Remerciements

Ce rapport a pu bénéficier des avis, conseils et suggestions de très nombreuses personnalités du monde du football ou de son environnement.

Qu'elles soient ici chaleureusement remerciées.

Mes remerciements vont aussi à Xavier Biais de la Mission d'évaluation des politiques publiques (MEPP), Benoît Guillo, Boris Helleu et Bertrand Pirel.

Liste des personnes auditionnées dans le cadre de la mission d'évaluation

1. **Wladimir ANDREFF**, professeur à l'université Paris I-Panthéon Sorbonne
2. **Jean-Michel AULAS**, président de l'Olympique Lyonnais
3. **Stéphane BAIL**, responsable marketing football, Nike
4. **Sébastien BAZIN**, directeur pour l'Europe de Colony Capital, actionnaire majoritaire du Paris Saint-Germain
5. **Bruno BELGODERE**, responsable financier, Union des Clubs Professionnels de Football (UCPF)
6. **Alain BELSOEUR**, directeur général du Havre Athletic Club, président du Syndicat National des Administratifs et Assimilés du Football
7. **Frédéric BESNIER**, directeur de l'Association Nationale des Ligues de Sport Professionnel (ANLSP)
8. **Charles BIETRY**, recruteur, Stade Rennais
9. **Daniel BILALIAN**, directeur des sports de France Télévision
10. **Nicolas BLANC**, consultant, associé fondateur de Sport Value
11. **Serge BLANCO**, président de la Ligue Nationale de Rugby
12. **François BLAQUART**, directeur technique national adjoint responsable de la formation, Fédération Française de Football
13. **Frédéric BOLOTNY**, économiste au Centre de droit et d'économie du sport de Limoges, co-auteur de l'étude Eurostaf/Les Echos « L'exploitation des enceintes sportives : modèles économiques, sécurité juridique et optimisation commerciale » (2008)
14. **Christophe BOUCHET**, directeur général de Sportfive France
15. **Lucien BOYER**, président de Havas Sports

16. **Bernard BROCHAND**, député-maire de Cannes
17. **Bernard CAÏAZZO**, co-président de l'Association Sportive de Saint-Étienne
18. **Jean-Pierre CAILLOT**, président du Stade de Reims
19. **Etienne CAPON**, directeur de la Ligue Nationale de Handball
20. **Jérôme CHAMPAGNE**, directeur des relations internationales de la Fédération Internationale de Football Association (FIFA)
21. **Sylvain CHAPUIS**, chef de produit Ligue 1, Ligue de Football Professionnel
22. **Vincent CHAUDEL**, senior manager, Ineum Consulting
23. **Jérôme de CHAUNAC**, directeur général adjoint de Havas Sports, en charge de l'international
24. **Jean-Claude CLEMENCON**, directeur de cabinet, Comité National Olympique du Sport Français (CNOSF)
25. **Maurice COHEN**, président de l'OGC Nice
26. **Rémi COHEN**, ancien recruteur, Celtic Glasgow
27. **Yvon COLLIN**, sénateur du Tarn-et-Garonne, auteur du rapport d'information « Quels arbitrages pour le football professionnel ? »
28. **Xavier COUTURE**, directeur de la division des contenus, Orange
29. **Thibault DAGORNE**, directeur de l'Union Nationale des Educateurs et Cadres Techniques du Football (UNECATEF)
30. **Xavier DANIEL**, responsable du service Stades, Ligue de Football Professionnel
31. **Luc DAYAN**, président de l'Entente Sannois Saint-Gratien
32. **Hugues DELESPAUX**, directeur d'études, TNS Sports
33. **Bernard DEPIERRE**, député, président du groupe d'étude sur le sport à l'Assemblée Nationale
34. **Michel DESBORDES**, professeur à l'université Paris XI
35. **Philippe DIALLO**, directeur général de l'Union des Clubs Professionnels de Football (UCPF)
36. **Pape DIOUF**, président de l'Olympique de Marseille
37. **Raymond DOMENECH**, sélectionneur de l'Equipe de France
38. **Stéphane DOR**, directeur marketing et médias, Ligue de Football Professionnel
39. **Pierre DREOSSI**, manager, Stade Rennais
40. **Guy DRUT**, membre du Comité International Olympique (CIO)
41. **Vincent DUFOUR**, formateur, JMG Académie
42. **Christophe DURAND**, maître de conférences à l'université de Caen
43. **Jean-Pierre ESCALETES**, président de la Fédération Française de Football

44. **Emmanuel ESCHALIER**, directeur exécutif, Ligue Nationale de Rugby
45. **Michel FARENG**, consultant, Panathenees Strategie Management
46. **Fabrice FAVETTO-BON**, directeur général du Mans Union Club 72
47. **Philippe FLAVIER**, président du Syndicat des agents de joueurs
48. **Sabine FOUCHER**, direction des sports, ministère de la Santé, de la jeunesse, des sports et de la vie associative
49. **Karim FREDIN**, ancien joueur
50. **Luis GARCIA**, président de l'association HAC-Football
51. **Cyrille GIRAUDAT**, directeur Marketing, PMU
52. **Hervé GORCE** †, ancien président du Syndicat National des Administratifs et Assimilés du Football (SNAAF)
53. **Jean-Luc GRIPOND**, président de Sport Vision Associés, membre de commissions paritaires et de la commission des finances de la Ligue de Football Professionnel
54. **Jean-Baptiste GUILLOT**, avocat à la cour
55. **Jean-Marc GUILLOU**, formateur, JMG Académie
56. **Gérard HOULLIER**, directeur technique national, Fédération Française de Football
57. **Jean-Pierre HUGUES**, directeur général de la Ligue de Football Professionnel
58. **Jürgen IGELSPACHER**, président de la Fédération bavaroise de football
59. **Patrick ILIOU**, directeur général adjoint de l'Olympique Lyonnais
60. **Philippe KALT**, arbitre, président du Syndicat des Arbitres de Football d'Elite (SAFE)
61. **Sylvain KASTENDEUCH**, co-président de l'Union Nationale des Footballeurs Professionnels (UNFP)
62. **Antoine KOMBOUARÉ**, entraîneur, Valenciennes FC
63. **Anne-Sophie de KRISTOFFY**, directrice des sports, TF1
64. **Laurence LACHMANN**, directrice générale adjointe marketing et stratégie, Sportfive
65. **Bernard LACOMBE**, ancien joueur international, conseiller sportif du président de l'Olympique Lyonnais
66. **Bruno LALANDE**, directeur de TNS Sport
67. **Jacques LAMBERT**, directeur général de la Fédération Française de Football
68. **Jean-François LAMOUR**, ancien ministre chargé des Sports, député de Paris
69. **Bernard LAPASSET**, président de l'International Rugby Board (IRB) et vice-président du Comité National Olympique du Sport Français (CNOSF)
70. **Jean-Marc LECOURT**, président de la Société française des gazons
71. **René LE GOFF**, président de la Ligue Nationale de Basket

72. **Noël LE GRAËT**, vice-président de la Fédération Française de Football et président de l'En Avant de Guingamp
73. **Jean-Louis LEGRAND**, soccer manager sports marketing, Adidas France
74. **Ludovic LESTRELIN**, maître de conférences à l'université de Caen
75. **Cyril LINETTE**, directeur des sports, Canal +
76. **Bixente LIZARAZU**, ancien joueur international, consultant sur Canal +
77. **Jean-Claude LORETTE**, directeur sécurité et organisation du Havre Athletic Club, vice-président de la Commission nationale mixte de sécurité
78. **Jean-Pierre LOUVEL**, président du Havre Athletic Club et de l'Union des Clubs Professionnels de Football (UCPF)
79. **Michel MAILLARD**, directeur général de la Communauté de l'agglomération havraise
80. **Jean-Michel MARMAYOU**, maître de conférences à l'université Paul-Cézanne d'Aix-Marseille
81. **Gervais MARTEL**, président du RC Lens
82. **Virginie MOLHO**, avocate à la cour
83. **Michel MOULIN**, ancien conseiller sportif du Paris Saint-Germain
84. **Joël MULLER**, président de l'Union Nationale des Educateurs et Cadres Techniques du Football (UNECATEF)
85. **Thomas de PARIENTE**, consultant et économiste du sport
86. **Jérôme PERLEMUTER**, responsable juridique, Ligue de Football Professionnel
87. **Philippe PIAT**, co-président de l'Union Nationale des Footballeurs Professionnels (UNFP)
88. **Xavier PIERROT**, responsable billetterie, sécurité et Grand Stade, Olympique Lyonnais
89. **Edmond-Pierre PICARD**, président de la société YN
90. **Michel PLATINI**, président de l'Union Européenne de Football Association (UEFA)
91. **Vincent PONSOT**, responsable du service juridique, Ligue de Football Professionnel
92. **François PONTHEU**, président de la Direction Nationale du Contrôle de Gestion et membre de la commission européenne créée par l'UEFA sur le fair-play financier
93. **France PORTEAUX**, responsable du département produits, PMU
94. **Claude PUEL**, entraîneur général, Olympique Lyonnais
95. **Gaël RABALLAND**, économiste à la Banque mondiale et chercheur en économie du sport
96. **Loïc RAVENEL**, maître de conférences à l'université de Franche-Comté, co-auteur du rapport annuel de l'Observatoire des joueurs de football professionnel
97. **Patrick RAZUREL**, vice-président du Syndicat National des Administratifs et Assimilés du Football (SNAAF) et directeur général du FC Metz

98. **Franck RIBOUD**, P-DG du groupe Danone
99. **Fabrice RIZZO**, maître de conférences à l'université Paul-Cézanne d'Aix-Marseille
100. **Roland ROMEYER**, co-président de l'Association Sportive de Saint-Étienne
101. **Sylvain ROQUES**, conseiller technique, ministère de la Santé, de la jeunesse, des sports et de la vie associative
102. **Arnaud ROUGER**, directeur des affaires sportives, Ligue de Football Professionnel
103. **Karl-Heinz RUMMENIGGE**, président du directoire du Bayern de Munich
104. **Frédéric de SAINT-SERNIN**, président du Stade Rennais
105. **Nicolas SCHELLES**, doctorant, université de Caen
106. **Philippe SEGUIN**, Premier Président de la Cour des Comptes, président de la Commission Grands Stades Euro 2016
107. **Henri SERANDOUR**, président du Comité National Olympique du Sport Français (CNOSF)
108. **Michel SEYDOUX**, président du Lille OSC
109. **Bernd SIBLER**, secrétaire d'Etat à l'Education et aux cultes de Bavière
110. **Stefan SZYMANSKI**, économiste du sport, Cass Business School, City University London
111. **Jean-Pierre THERAUD**, attaché de presse, Consulat général de France à Munich
112. **Frédéric THIRIEZ**, président de la Ligue de Football Professionnel
113. **Vincent TONG CUONG**, directeur général de l'Association Sportive de Saint-Étienne
114. **Yvon TRAVERT**, directeur du développement commercial, Havre Athletic Club
115. **Yvon TROTEL**, psychologue, fondateur du baromètre Psychofoot
116. **Patrick TROTIGNON**, président de la SASP Olympique Croix-de-Savoie
117. **Jean-Louis VALENTIN**, directeur général délégué de la Fédération Française de Football, directeur délégué auprès de l'équipe de France
118. **Georges VANDERCHMITT**, président de Carat Sport
119. **Benjamin VIARD**, responsable juridique, Union des Clubs Professionnels de Football (UCPF)
120. **Stéphane VISCONTI**, consul général de France à Munich
121. **Alain WEILL**, président du groupe Nextradio TV
122. **Patrick WOLFF**, vice-président de la Ligue Nationale de Rugby

Lettre de mission

Le Premier Ministre

Paris, le 14 avril 2008

m3 2489

Monsieur le Ministre,

Depuis une vingtaine d'années, le sport professionnel français vit une profonde mutation, induite notamment par l'internationalisation des carrières des joueurs. Plus que tout autre sport, le football professionnel a été le plus touché par ce phénomène. Cette évolution a touché tous les pays. Pourtant, la France semble connaître une difficulté particulière à amener ses clubs professionnels au même niveau que leurs concurrents européens.

Ces questions sont complexes, et nous manquons d'éléments d'analyse spécifiques au domaine sportif pour apporter un diagnostic précis. C'est pourquoi, à la demande du Secrétaire d'Etat chargé de la Jeunesse et des Sports, je souhaite que le secrétariat d'Etat à la Prospective et à l'Evaluation des Politiques Publiques puisse engager une étude complète sur la compétitivité du football professionnel français de haut niveau.

Ce travail devra s'effectuer en lien étroit avec les acteurs concernés par ces questions. Vous vous attacherez notamment à examiner l'organisation qui sous-tend le développement des clubs de football, ainsi que le lien entre clubs et politiques publiques sportives, ainsi que les politiques de formation du secteur (formation des sportifs mais aussi des cadres dirigeants). Par ailleurs, vous effectuerez une comparaison internationale des modèles de développement du football et plus spécifiquement des grands clubs participant à la Ligue des Champions. Vous veillerez également à étudier la façon dont les analyses que vous avez réalisées sur le football peuvent s'étendre à d'autres domaines du sport de haut niveau.

Je souhaite que vous puissiez me remettre un rapport définitif au 31 octobre 2008.

Je vous prie de croire, Monsieur le Ministre, à l'assurance de mes sentiments les meilleurs.



François FILLON

Monsieur Eric BESSON
Secrétaire d'Etat chargé de la Prospective,
de l'Evaluation des Politiques Publiques
et du Développement de l'Économie Numérique
35 rue Saint-Dominique
75007 - PARIS

Annexes

ANNEXE n° 1 : Les règles relatives au versement de subventions par les collectivités publiques aux clubs et associations sportives.

1. Les subventions versées aux clubs sportifs

L'article 19-3 de la loi du 16 juillet 1984 dispose que, pour des missions d'intérêt général, les associations sportives ou les sociétés qu'elles constituent (clubs professionnels) peuvent recevoir des subventions publiques. Le décret n° 2001-828 du 4 septembre 2001 précise que le montant maximum des subventions versées par l'ensemble des collectivités territoriales et de leurs groupements ne peut excéder 2,3 millions d'euros par saison sportive. Les missions d'intérêt général doivent concerner la formation, le perfectionnement et l'insertion scolaire ou professionnelle des jeunes sportifs accueillis dans les centres de formation agréés dans les conditions prévues à l'article 15-4 de la loi du 16 juillet 1984 modifiée ; ainsi, les subventions des collectivités territoriales peuvent prendre en charge toutes les dépenses de fonctionnement (y compris les rémunérations des personnels d'encadrement des centres de formation) et d'investissement (construction de locaux, équipement du centre...) liées à l'activité des centres de formation des clubs sportifs.

En outre, les montants versés par les collectivités territoriales aux sociétés sportives professionnelles en exécution des contrats de prestation de services ou de toute convention dont l'objet n'entre pas dans le cadre des missions d'intérêt général mentionnées, ne peuvent excéder 30% du total des produits réalisés par la société l'année précédente, et ce dans la limite de 1,6 M€ par saison sportive.

2. Les autres subventions accordées aux associations sportives

Il ressort des dispositions du code général des collectivités territoriales (articles L. 2121-29, L. 3211-1 et L. 4221-1), ainsi que de la jurisprudence administrative, que les collectivités territoriales peuvent apporter des concours financiers aux organismes à but non lucratif lorsque leur activité présente un intérêt local, c'est-à-dire lorsque ces organismes poursuivent un but d'intérêt public au bénéfice direct des administrés de la collectivité. A l'inverse des clubs professionnels, qui sont des sociétés commerciales à but lucratif, les associations sportives remplissent les critères précités. Aussi sont-elles soumises au régime de droit commun applicable aux organismes à but non lucratif. Le Conseil d'Etat a confirmé cette interprétation, en rappelant que les associations sportives, chargées d'une mission éducative et sociale, sont susceptibles de recevoir un soutien financier des collectivités territoriales (Conseil d'Etat, 31 mai 2000, ville de Dunkerque). Les associations sportives peuvent donc bénéficier, en tant qu'organismes à but non lucratif, de concours financiers des collectivités territoriales, sans restriction particulière, dans la mesure où leur activité présente un intérêt public local.

ANNEXE n°2 : Régime des impatriés

La Loi de modernisation de l'économie (LME)²⁰⁵ intègre un volet qui a vocation à renforcer l'attractivité du territoire notamment en améliorant le régime fiscal des impatriés. Cette réforme a un impact important sur la rémunération des joueurs recrutés à l'étranger (qu'ils soient de nationalité française ou non).

1. Rappel du principe

Sont exonérés d'impôt sur le revenu les suppléments de rémunération ("prime d'impatriation") accordés aux personnes de nationalité française ou étrangère qui, n'ayant pas été fiscalement domiciliées en France au cours des 5 années civiles précédentes, viennent y exercer temporairement une activité salariée.

2. Le nouveau régime des impatriés promu par la LME 2008 :

Les conditions d'éligibilité au régime de l'impatriation :

Auparavant, il fallait que l'entrepreneur étranger envoie son salarié en France pour que ce dernier puisse bénéficier de la prime d'impatriation.

Aujourd'hui, la LME apporte des changements notables en faveur des salariés prenant leur fonction en France à compter du 1er janvier 2008 puisque le salarié peut être directement recruté par une entreprise française n'ayant pas de lien avec l'entreprise étrangère où celui-ci était employé préalablement. A titre pratique, dans le football professionnel, il convient donc de considérer que le nouveau régime des impatriés s'applique désormais aux joueurs libres, prêtés ou transférés dès lors qu'ils n'ont pas été résidents fiscaux de France depuis au moins 5 ans.

Le montant des exonérations fiscales :

Auparavant, l'exonération ne s'effectuait qu'en concurrence de l'imposition sur le revenu à laquelle aurait été soumis le particulier venu travailler en France.

Aujourd'hui, seuls 30 % de la rémunération peut bénéficier d'une exonération fiscale mais ces 30% sont forfaitisés. La rémunération reste soumise aux divers prélèvements sociaux mais bénéficie du droit d'image collective.

Par ailleurs, le nouveau dispositif instaure un plafonnement de l'exonération à 50 % de la rémunération totale. Le seuil de 30 % concerne le salaire versé directement. Les 50 % concernent l'ensemble des revenus dits actifs

Les revenus perçus pour une activité effectuée à l'étranger pour le compte de l'employeur peuvent être exonérés totalement (type primes de la ligue des champions). La limite est que les revenus exonérés ne peuvent pas dépasser 50 % de la rémunération totale. Les revenus passifs versés de l'étranger peuvent être exonérés à 50 % (ce peuvent être des revenus de placements réalisés hors de France).

²⁰⁵ Votée par l'Assemblée Nationale et le Sénat respectivement le 17 juin 2008 et le 23 juillet 2008

ANNEXE n° 3 : Droit à l'Image Collective

➔ Qu'est ce que le DIC ?

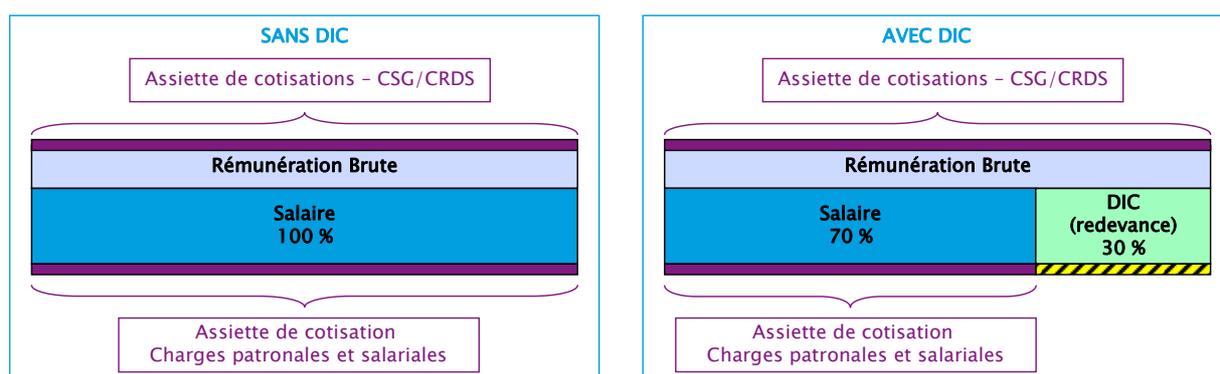
Le DIC, Droit à l'Image Collective, a été mis en œuvre dans le cadre de la Loi Lamour de 2004, au profit des clubs de sports professionnels. (Loi n° 2004-1366 du 15 décembre 2004 portant diverses dispositions relatives au sport professionnel). Le DIC permet aux clubs de verser à leurs joueurs salariés une partie de leur salaire sous la forme d'une rémunération correspondant à la contrepartie de l'exploitation de l'image collective de l'équipe. Cette partie de rémunération est expressément exonérée de toute cotisation sociale, à l'exception de la contribution sociale généralisée (« CSG ») et de la contribution au remboursement de la dette sociale (« CRDS »).

Les clubs ont bénéficié du DIC à compter de la saison 2005-2006.

Concrètement, l'Article L785-1 du code du travail permet aux clubs employeurs de verser aux joueurs salariés, sous certaines conditions, une rémunération correspondant à la contrepartie de l'exploitation de l'image collective de l'équipe. Cette rémunération peut concerner jusqu'à 30% de leur rémunération totale brute²⁰⁶. Ce dispositif est applicable à tous les sportifs professionnels.

La Loi Lamour prévoit une compensation intégrale des pertes de recettes sociales (c'est-à-dire les montants des charges sociales dont les clubs n'ont pas eu à s'acquitter), par l'État au profit de l'Acoss²⁰⁷. C'est le programme n°219 « Sport » de la mission « Sport, jeunesse et vie associative » qui supporte cette charge.

Ce droit à l'image collective est à distinguer du droit à l'image purement individuel : en dehors du contexte du club auquel il appartient, le sportif garde la maîtrise de son image, qu'il gère et commercialise à sa guise.



²⁰⁶ Cette part étant alors uniquement soumise à la CSG/CRDS.

²⁰⁷ Agence centrale des organismes de sécurité sociale (ACOSS) est, en France, la caisse nationale qui coordonne l'ensemble des organismes participant au recouvrement du régime général de sécurité sociale

Le législateur poursuivait deux objectifs en élaborant le DIC : transparence financière et harmonisation de statuts professionnels.

⇒ Sécuriser les pratiques de rémunération :

Auparavant, pour s'affranchir du poids des charges sociales affectées à la rémunération des joueurs, les clubs versaient indirectement des rémunérations non soumises aux charges sociales par le biais de sociétés écrans, le plus souvent domiciliées à l'étranger, chargées d'exploiter directement l'image individuelle des joueurs vedettes. Avec le DIC conçu comme un avantage financier directement adossé à la rémunération brute des joueurs, les clubs eurent alors intérêt à réintégrer des fonds douteux dans leurs comptes.

⇒ Rétribuer l'exploitation de l'image et harmoniser des statuts professionnels semblables :

Le sportif professionnel perçoit un salaire de la part du club employeur en contrepartie d'une participation à des événements sportifs. Or depuis plus d'une vingtaine d'années, les sources de financement des clubs se sont profondément modifiées ; elles comprennent désormais une part croissante de droits télévisuels, de marchandisage, de parrainage, de publicité, etc. dans un environnement où le sport est devenu un spectacle à part entière. Dans ce nouveau contexte, le DIC a permis de redistribuer aux joueurs une partie des gains de l'exploitation commerciale qui est faite de l'image collective de l'équipe ou du club. Ce faisant, le DIC constituait une harmonisation logique du statut des sportifs professionnels avec celui des mannequins ou des artistes interprètes, dont l'image est également exploitée. Le législateur a pris acte de l'évolution du sport professionnel vers le sport spectacle et tenu compte du développement des activités commerciales connexes.

Pour mieux comprendre la logique d'ensemble, il suffit d'examiner les modalités de rémunération des artistes interprètes, encadrées par l'article L7121-8 du Code de travail : « *La rémunération due à l'artiste à l'occasion de la vente ou de l'exploitation de l'enregistrement de son interprétation, exécution ou présentation par l'employeur ou tout autre utilisateur n'est pas considérée comme salaire dès que la présence physique de l'artiste n'est plus requise pour exploiter cet enregistrement et que cette rémunération n'est pas fonction du salaire reçu pour la production de son interprétation, exécution ou présentation, mais est fonction du produit de la vente ou de l'exploitation de cet enregistrement.* »

ANNEXE n° 4 : « régimes spéciaux étrangers » (source : DGTPE/Missions économiques des ambassades de France)

➔ **Allemagne :**

- il n'existe pas de réglementation sociale et fiscale « allemande ». Ces réglementations dépendent de chaque Land (Région).
- Le syndicat des footballeurs professionnels Vereinigung der Vertragsfußballspieler VDV indique qu'un grand nombre des joueurs salariés de clubs professionnels situés en régions frontalières avec la France (p.ex. 1. FC Saarbrücken) choisissent d'être domiciliés en France. L'impôt sur le revenu y est moins élevé. Il ne s'agit pas pour autant d'un dispositif spécifique applicable aux footballeurs mais de l'application conjuguée des règles du droit fiscal commun national et des dispositions de la convention fiscale franco-allemande.

➔ **Italie :**

- NC

➔ **Pays-Bas :**

- Le fonds dit de passerelle permet notamment aux joueurs de football professionnels de faire des épargnes obligatoires de façon avantageuse au niveau fiscal. Étant donné que les joueurs de football terminent leur carrière professionnelle en général à environ 35 ans, un âge inférieur à celui d'un salarié moyen, l'État a mis en place des avantages fiscaux pour ce groupe particulier. Non seulement les footballeurs néerlandais jouant aux Pays-Bas, mais aussi les cyclistes profitent également de ces avantages. En 1972 un fonds dit de passerelle (« overbruggingsfonds »), appelé Contractspelersfonds KNVB (CFK) et géré par la fondation du même nom, a été créé afin que les footballeurs et les cyclistes disposent de revenus mensuels sous forme d'allocation. Le fonds CFK gère actuellement quelque 560 M € (joueurs de football uniquement) et collecte également les primes liées au régime de retraite mentionné ci-dessus. Ce dispositif obligatoire permet à l'employeur de verser une partie de la rémunération du footballeur sous forme de contribution au régime de retraite complémentaire propre aux footballeurs de façon avantageuse (exonération d'impôts et de primes sociales) dans ce fonds. Le montant versé dépend des revenus du joueur ou cycliste, mais inclut obligatoirement pour les joueurs de football la rémunération unique que le club verse au joueur lorsqu'il signe son contrat de travail. Au maximum la moitié de l'ensemble des revenus doit être versée dans ce fonds. La fortune qui y a été bâtie est exonérée d'impôts. Ce n'est qu'au moment où l'ancien joueur/cycliste perçoit une allocation provenant du fonds CFK qu'il payera des impôts et primes sociales sur cette allocation. Il est probable que d'autres professionnels sportifs bénéficieront d'un même mécanisme fiscal dans l'avenir.
- Un autre groupe qui pourrait profiter du système néerlandais, sont les joueurs de football étrangers. Ils peuvent bénéficier du régime des 30% pour expatriés. Les expatriés sont imposés comme des résidents sur leur revenu mondial et bénéficient

pleinement des déductions personnelles et des exonérations. Sous certaines conditions, les expatriés peuvent bénéficier d'un régime particulier dit des 30%. Ce « *30%-regeling* », qui ouvre droit à un abattement de la base d'imposition de 30%, est applicable pour une période d'au maximum dix ans, à compter du premier jour de l'emploi. Cette période est réduite si l'employé a déjà résidé ou travaillé aux Pays-Bas dans le passé.

→ Royaume-Uni :

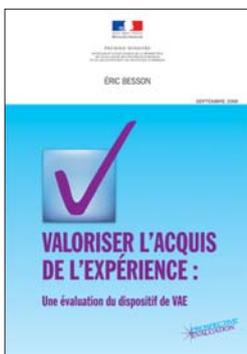
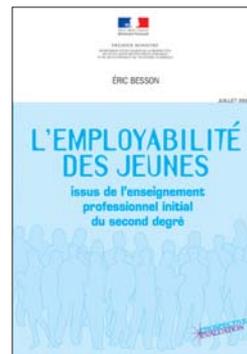
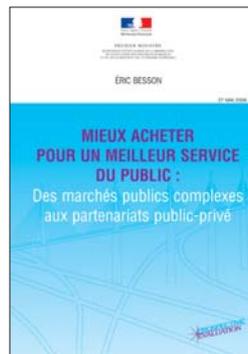
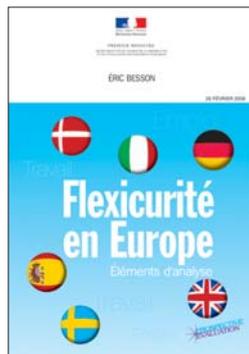
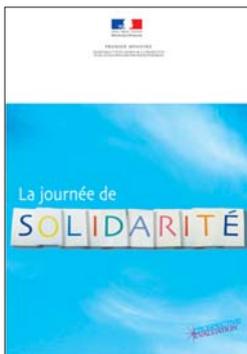
Selon l'Ambassade de France à Londres, il n'existe pas d'exonérations de charges sociales au Royaume-Uni. En ce qui concerne les allègements fiscaux, il n'existe pas de système spécifique aux sportifs salariés d'un club professionnel mais ceux-ci peuvent bénéficier de mesures plus générales. De nombreux joueurs étrangers peuvent relever du système britannique des « non domiciliés », qui permet de n'être imposé sur le revenu que sur la fraction de la rémunération versée au Royaume-Uni. Les revenus perçus, par exemple, sur des comptes « off shore » domiciliés dans les îles Anglo-normandes (Jersey et Guernesey), échappent à l'impôt tant qu'ils ne sont pas rapatriés en Grande-Bretagne. (Notons cependant que ce système a été récemment encadré avec le paiement d'une taxe forfaitaire de 30.000 livres sterling par an pour les non domiciliés présents depuis plus de sept ans dans le pays et faisant le choix de continuer à bénéficier du système de non imposition des revenus perçus à l'étranger).

→ Espagne :

La Loi 5/2004 relative à l'impôt sur le revenu des non résidents (IRNR) établit une imposition spécifique, dont peuvent bénéficier les joueurs professionnels de football. Cette modalité fiscale est plus couramment connue sous le nom de la Loi *Beckham*, coïncidant avec l'arrivée du joueur britannique au Real Madrid (2003/2004).

Afin de promouvoir l'implantation d'entreprises multinationales et l'arrivée de hauts cadres étrangers en Espagne, les autorités ont mis en place un dispositif d'avantages fiscaux analogues aux modèles établis dans les autres pays européens pour les expatriés. Dans ce cadre, les autorités mettent en place dès 2004 un régime spécial d'imposition des personnes se trouvant en Espagne au titre du détachement professionnel à l'étranger. Ces dernières deviennent résidents fiscaux en Espagne dès lors qu'ils remplissent certains critères (ne pas avoir été résident fiscal au cours des 10 dernières années antérieures au déplacement professionnel en Espagne, activité professionnelle en Espagne pour le bénéfice d'une entreprise espagnole, etc). Ce régime permet aux contribuables résidents fiscaux en Espagne de choisir une imposition au titre de non résident (taux général d'imposition de 24 % depuis 2007) et uniquement pour les revenus d'origine espagnole ou de choisir le barème d'imposition du régime commun (taux marginal d'imposition de 43 %) pour l'ensemble des revenus. Le régime d'imposition des non résidents est applicable pour une période maximum de 6 ans. Les personnes intéressées doivent en faire la demande au cours des 6 premiers mois d'activité en Espagne.

DERNIERS RAPPORTS PUBLIÉS



PREMIER MINISTRE
SECRETARIAT D'ÉTAT CHARGÉ DE LA PROSPECTIVE,
DE L'ÉVALUATION DES POLITIQUES PUBLIQUES
ET DU DÉVELOPPEMENT DE L'ÉCONOMIE NUMÉRIQUE

Hôtel de Broglie - 35, rue Saint-Dominique - 75007 Paris
www.prospective.gouv.fr